

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS E COMPETITIVAS NOS
PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA
PRODUTIVA DA SOJA NA REGIÃO DE ASSAÍ**

LINCOLN TUTIDA

CURITIBA
2009

**“ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS E COMPETITIVAS NOS PROCESSOS
DE COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA SOJA NA REGIÃO
DE ASSAÍ”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**

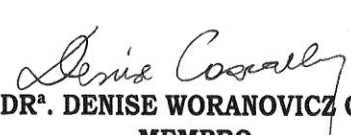
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
PRESIDENTE**



**PROF. DR. SANDREMIR DE CARVALHO
MEMBRO**



**PROF.ª DR.ª DENISE WORANOVICZ CARVALHO
MEMBRO**

LINCOLN TUTIDA

**ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS E COMPETITIVAS NOS
PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA
PRODUTIVA DA SOJA NA REGIÃO DE ASSAÍ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

CURITIBA
2009

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de caracterizar as estratégias colaborativas e competitivas que influenciam direta ou indiretamente nos processos de comercialização existentes na cadeia produtiva da soja na região de Assaí, no Estado do Paraná. A pesquisa teve como base teórica a inter-relação de todos os agentes da cadeia produtiva da soja no seu processo de comercialização e os resultados coletivos e individuais obtidos por cada agente. Foi abordado o conteúdo estratégico da soja para melhor compreensão de produto e mercado em nível Mundial, de Brasil, do Paraná e região de Assaí. O Estudo também abordou as estratégias colaborativas e competitivas que ocorrem entre os agentes dos elos da cadeia produtiva agroindustrial da soja, efetuou-se a caracterização da cadeia produtiva em todos os elos e suas principais estratégias. O estudo iniciou identificando todos os elos e agentes envolvidos na produção agrícola da soja e as principais estratégias de comercialização entre os envolvidos. A pesquisa foi realizada de maneira qualitativa, e os dados levantados foram confrontados com dados secundários para que houvesse a triangulação dos mesmos. Concluiu-se que as estratégias utilizadas beneficiam mais alguns elos e há uma governança neste segmento de mercado; em nível de resultados econômicos, conclui-se que alguns elos utilizam-se da melhor forma das oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Palavras-chave: Cadeia Produtiva da Soja, Estratégias Colaborativas e Competitivas, Resultados Econômicos.

ABSTRACT

This work was developed with the objective to characterize the collaboratives and competitive strategies that influence direct or indirectly in the processes of commercialization existing in the productive chain of the soy in the region of Assaí, in the State of the Paraná. The research had as theoretical base the interrelation of all the agents of the productive chain of the soy in its process of commercialization and the collective and individual results gotten by each agent. It was boarded the strategical content of the soy for better understanding of product and market in world-wide level, of Brazil, of the Paraná and region of Assaí. The study also approached the strategies collaboratives and competitives that occurred between the agents of the links of the agro-industrial productive chain of the soy, it effected the characterization of the productive chain in all the links and its main strategies. The study began identifying all the links and agents involved in the agricultural production of the soy and the main strategies of commercialization between the involved ones. The research was carried through in qualitative way, and the raised data were compared with secondary data so that it had the triangulation of the same ones. It was concluded that the strategies used benefit plus some links and there is a ordinance in this segment of market. And, in level of economic results, some links use, of the best form, the chances offered for the environment.

Keywords: Productive chain of the Soy; Collaboratives and Competitives Strategies; Economic Results.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DO ESTADO DO PARANÁ	13
FIGURA 2 – ELEMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA	18
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES	24
FIGURA 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	24
FIGURA 5 – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS	26
FIGURA 6 – O TRIÂNGULO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	37
FIGURA 7 – CADEIA PRODUTIVA DA SOJA	54
FIGURA 8 – SOJA EM GRÃOS – COTAÇÕES BOLSA DE CHICAGO – JAN/00 A SET/08	65
FIGURA 9 – CADEIA PRODUTIVA	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - POPULAÇÃO TOTAL DA CADEIA PRODUTIVA DA SOJA - REGIÃO DE ASSAÍ	48
TABELA 2 - OLEAGINOSAS - OFERTA E DEMANDA MUNDIAL - 2003/04 A 2007/08 (EM MILHÕES DE TONELADAS)	60
TABELA 3 - SOJA: ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DO BRASIL E DO PARANÁ-2005/06	60
TABELA 4 - ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ, POR NÚCLEO REGIONAL-2005/06	61
TABELA 5 - OLEAGINOSAS – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL-2004/05 A 2008/09.....	62
TABELA 6 - SOJA EM GRÃOS – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES – 2004/05 – 2008/09.....	62
TABELA 7 - EM GRÃO – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES – 2004/05 – 2008/09.....	63
TABELA 8 - EM GRÃO – PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES – 2004/05 – 2008/09.....	63
TABELA 9 - SOJA EM GRÃO – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09.....	64
TABELA 10 - SOJA EM GRÃOS – COTAÇÕES BOLSA DE CHICAGO – JAN/00 A SET/08.....	65
TABELA 11 - SOJA EM GRÃO – BRASIL - OFERTA E DEMANDA – 2003/04 A 2007/08.....	66
TABELA 12 - FARELO DE SOJA – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09.....	66
TABELA 13 - FARELO DE SOJA – BRASIL - OFERTA E DEMANDA – 2003/04 A 2007/08	67
TABELA 14 - ÓLEO DE SOJA –OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09.....	67
TABELA 15 - ÓLEO DE SOJA –OFERTA E DEMANDA NACIONAL – 2002/03 A 2006/07.....	68

TABELA 16 - GRÃOS –OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09. 68

**TABELA 17 - COMPLEXO SOJA – BRASIL – EXPORTAÇÕES POR DESTINO –
2002 A 2007..... 71**

A todos que me apoiaram durante este longo período de aprendizagem e amadurecimento, e que no final transformou em vitória. Muito obrigado à minha família: Pai, Mãe, Karina, Alexandre, Vivian, Marcelo, Tomi e Aline.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

Aos meus pais, que me deram a oportunidade e a força nesta longa caminhada.

Aos meus irmãos, por me ajudarem de forma direta ou indiretamente.

A minha namorada, Aline, por todo apoio e incentivo; que nas horas mais difíceis estava lá comigo, apesar da distância.

Ao meu orientador, Professor Sergio, por ter acreditado em mim.

Aos meus amigos e demais familiares, que souberam me apoiar durante este período.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente nesta caminhada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2 BASE TEÓRICA EMPÍRICA	16
2.1 CONCEITO DE CADEIA PRODUTIVA	16
2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	22
2.3 DESEMPENHO DA CADEIA PRODUTIVA	29
2.3.1 Estratégia Colaborativa	32
2.3.2 Visão Baseada em Recursos	36
2.4 CONTEÚDO ESTRATÉGICO	38
3 METODOLOGIA	43
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	44
3.2 TIPOS DE PESQUISA	44
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	48
3.4 DADOS: FONTE, COLETA E ANÁLISE	48
3.4.1 Análise dos Dados	51
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	53
3.6 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS	54
3.6.1 Definição Constitutiva e Operacional da Categoria de Análise	55
3.6.1.1 Estratégia	55
3.6.1.2 Estratégia colaborativa	56
3.6.1.3 Estratégia competitiva	56
3.6.1.4 Conteúdo estratégico	57
3.6.1.5 Cadeia produtiva	58
4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	59
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO E MERCADO DA SOJA	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA SOJA NA REGIÃO DE ASSAÍ	71

4.3 PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO ENTRE OS ELOS	73
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	90
REFERÊNCIAS.....	91
ANEXOS	101
ANEXO 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA	102

1 INTRODUÇÃO

Na agricultura brasileira, o agronegócio é um termo recente, entretanto o Brasil tem uma fama de grandes dimensões terrestres e diversidade de produtos agrícolas, sendo notável e também importante obter informações sobre os processos da agricultura. Atualmente, a atenção dada está em como melhorar o desempenho entre os elos da cadeia produtiva agroindustrial, visando a que se torne mais competitiva, o que para Coutinho e Ferraz (1994) são os fatores internos à empresa, os estruturais e os sistêmicos.

Segundo Castro et al. (2000), o conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido como instrumento de visão sistêmica. Partindo da premissa que a produção de bens pode ser representada como um sistema, onde os diversos agentes estão inter-relacionados por fluxos de materiais, de capital e de informação, com foco em suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema.

A melhora do desempenho, seja ela econômica, social ou ambiental, tem acontecido por meio da formação de redes de cooperação, desde o produtor rural, passando pelos demais elos da cadeia produtiva, até chegar ao consumidor final do produto agrícola, que operando em conjunto pode criar o que Porter (1999), denominou de vantagem competitiva e Batalha et al. (2001) denominaram de vantagem competitiva sustentável.

Segundo Borges (1997), a formação de associações de produtores é um indicador importante. Isto pode fortalecer a integração social numa contribuição efetiva para o processo de socialização. Para Batalha et al. (2001), além das contribuições sociais, as associações abordam também as dimensões econômicas.

A união de vários pequenos agricultores, com a formação de redes empresárias rurais com objetivos comuns (amplos ou mais restritos), para obter um melhor desempenho, e a busca da cooperação entre si promovem o surgimento das cooperativas agrícolas. Com isto, podem ser asseguradas economias de escala, oferta de uma gama de produtos, e torna-se possível agregar maior valor ao produto final, antes comercializado em estado bruto. Assim, consegue-se a redução de custos e um melhor desempenho econômico financeiro, sendo que este fato vem corroborar com que Doz e Hamel (1998) salientaram quando avaliaram a criação de colaborações como força de se fomentar a globalização de uma empresa ou de se

propiciar um ambiente de inovação.

O produtor rural, sozinho, não consegue uma produtividade suficiente para negociar com empresas multinacionais para a compra de seu produto, no caso deste estudo à soja, pois as grandes companhias deste elo, que intermedeiam as vendas do produto no exterior ou para seu próprio país de origem, determinam grandes volumes do produto, com intuito de maximizar seus lucros. Para Batalha (2001), diante disto, o pequeno produtor busca, nas alianças com a cooperativa agrícola, por exemplo, fornecedores, para garantir sua oferta, pagamento, assistência técnica e assegurar uma maior produtividade e qualidade do produto.

Esta cooperação entre produtores agrícolas e cooperativas e demais participantes desta cadeia produtiva propicia trocas de informações bem como ao mesmo tempo realiza negócios. Há uma relação de troca de benefícios: de um lado o agricultor que necessita de insumos agrícolas, tais como sementes, agrotóxicos, assistência técnica e, principalmente, a garantia da comercialização da soja; e, de outro, a cooperativa com o fornecimento de todos os recursos necessários para uma melhor produção, garantia de competitividade no mercado e resultados da venda, já que conforme Durand (1999), para as empresas do setor de alimentos, no Brasil, existe uma relação que pode ser estabelecida entre as propriedades dos recursos produtivos e o desempenho da firma.

Em relação à Cadeia Produtiva da soja ela vem sofrendo grandes mudanças, devido às ameaças e oportunidades que o ambiente oferece. A cada dia surgem novos participantes que interagem com a cadeia, seja como fornecedor ou produtor (BATALHA, 2001).

Sendo assim, este estudo tem como foco a análise da cadeia produtiva da soja e o relacionamento entre os elos, e como as alianças de cooperação e as ações de competição entre os participantes interferem nos resultados tanto para os produtores quanto para os agentes que comercializam o produto dentro da cadeia produtiva.

O Agronegócio do Paraná tem grande relevância na economia do País, gerando riquezas e empregos, portanto analisar a cadeia produtiva deste produto possivelmente contribuirá para o melhor desempenho e compreensão da mesma para todos os envolvidos. A escolha da cidade de Assaí fez-se pelo fato do mestrando residir em um dos núcleos regionais de produção da soja, e a área possuir grande produtividade, conforme a figura 1, que mostra a produtividade por

núcleo. O estudo foi realizado no núcleo de Cornélio Procópio, considerando 120 mil toneladas.

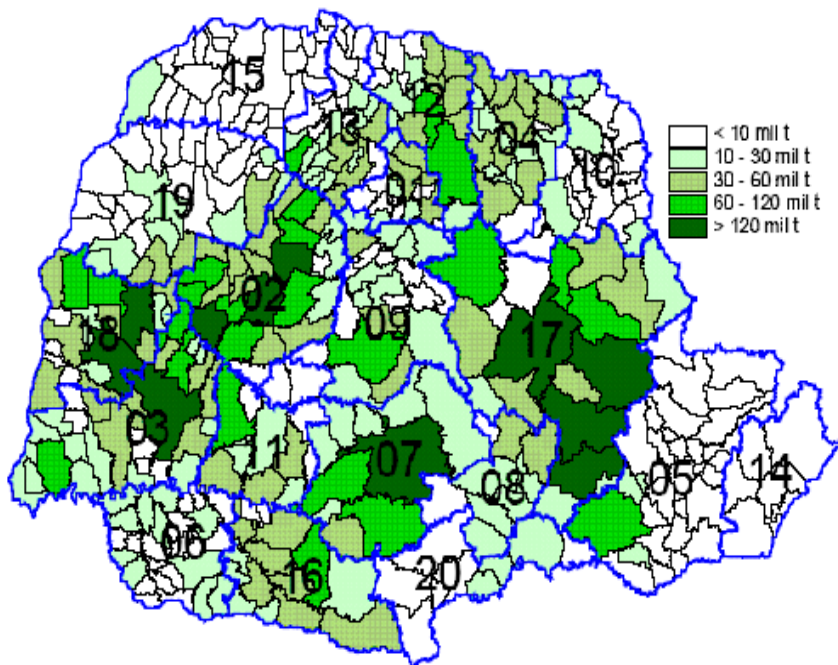


FIGURA 1 – MAPA DO ESTADO DO PARANÁ
FONTE: SEAB / DERAL (2007)

Devido à pertinência e necessidade de um aprofundamento em nível de conhecimento, o problema refere-se ao efeito das estratégias de colaboração e competição nos processos de comercialização dos diferentes agentes da cadeia produtiva da soja. Com a devida importância percebida neste tema, a pesquisa propõe verificar o problema acima exposto, contribuindo para o entendimento e ampliação do nível de conhecimento e desempenho para as categorias em análise.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Ao procurar entender a ação e o resultado das estratégias colaborativas e competitivas nos processos de comercialização da cadeia produtiva da soja, o estudo direcionou-se pelo seguinte problema: como as estratégias colaborativas e competitivas afetam os processos de comercialização dos diferentes agentes da

cadeia produtiva da soja e sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores da região de Assaí?

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender a relação entre as estratégias colaborativas e competitivas e os resultados individuais e coletivos atingidos nos processos de comercialização dos agentes da cadeia produtiva da soja na região de Assaí.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o conteúdo estratégico da soja e seus movimentos comerciais em termos mundiais, de Brasil e região de Assaí;
- b) Descrever os elos e os principais agentes da cadeia produtiva de soja da região de Assaí;
- c) Descrever os processos de comercialização entre os elos e seus agentes;
- d) Caracterizar as principais ações de colaboração e competição existentes entre os elos e agentes;
- e) Caracterizar os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores nos diferentes elos da cadeia produtiva da soja.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Este trabalho resulta em uma contribuição teórica para o melhor entendimento das relações entre os produtores agrícolas e os demais elos da cadeia produtiva da soja; apresenta os efeitos das estratégias utilizadas para a comercialização do produto bem como os resultados atingidos; considera fato de a

cultura da soja ter impacto em nível municipal, estadual, nacional e internacional. Além disso, proporciona maior compreensão sobre as estratégias e parcerias adotadas por cada um dos integrantes das cadeias produtivas deste setor, focalizando a atuação e os objetivos que as envolvem e por quais razões as realizam. O trabalho traz para todos os agentes da cadeia produtiva, como relevância prática, ações que mostram uma visão de suas atitudes, propondo medidas que possam ser tomadas para o melhor aproveitamento das áreas pouco exploradas, verificando, assim, a forma mais eficaz de maximizar seus resultados.

O estudo verificou as principais estratégias de comercialização utilizadas nos elos, os resultados individuais e coletivos, e qual dos elos têm um melhor desempenho na Cadeia Produtiva. Ao buscar individual e coletivamente às necessidades, os objetivos e as metas de cada elemento desta cadeia, o estudo delineou quais as vantagens e desvantagens de cada elo.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos: O primeiro capítulo contém a apresentação do tema e do problema estudado, bem como os objetivos gerais e específicos, seguido da justificativa teórica e prática do tema escolhido. O capítulo dois explora a literatura dos temas centrais de estratégia, enfocando o conteúdo estratégico e seus componentes, e, também, estratégias colaborativas e competitivas, por meio das abordagens existentes, levantando tipologias e indicadores. Na seqüência, há a descrição de como são formadas as cadeias produtivas e a cadeia produtiva da soja e, finalmente, os resultados. Depois da revisão teórico-empírica, o capítulo três demonstra o caminho utilizado para a execução da pesquisa, relatando a metodologia utilizada. Foram especificadas as variáveis envolvidas, as definições constitutivas e operacionais, o delineamento da pesquisa, a população e a amostra pesquisada. O quarto capítulo descreve, interpreta e analisa os dados que foram levantados e relaciona-os com o referencial teórico exposto, proporcionando inferências e análises.

2 BASE TEÓRICO EMPÍRICA

O capítulo tem como propósito, com base na revisão da literatura, a busca de definições dos principais conceitos da teoria sobre estratégia envolvida no problema em investigação. Inicialmente, define-se cadeia produtiva da soja, conteúdo estratégico e, por final, estratégia colaborativa e competitiva, em seqüência, além de outras que auxiliam no entendimento das variáveis propostas, e como o efeito destas estratégias na comercialização da soja podem influenciar nos resultados entre os elos.

2.1 CONCEITO DE CADEIA PRODUTIVA

Primeiramente, a relevância deste estudo deve-se ao fato de que o agronegócio no Brasil é um ponto importante a ser analisado, visto que ele é um dos principais agentes impactadores nos índices do PIB brasileiro. Segundo Bellaver (2005, p. 2), na palestra proferida pelo ministro Roberto Rodrigues, em dezembro de 2004, foi salientado que o Brasil é formado por,

22 Câmaras Setoriais do agronegócio mostrou o valor do PIB brasileiro, bem como a importância e desafios do agronegócio para a sustentabilidade econômica brasileira. Dos R\$ 1,514 trilhões do PIB, R\$ 508 bilhões (33,5%) são relativos ao agronegócio. A pecuária respondendo por 29,1% (R\$ 148 bilhões) e a agricultura por 70,9% (R\$ 360 bilhões).

Um ponto muito importante da apresentação foi o desdobramento do PIB em subsetores da economia, que mostrou ser equivalente a 11,3 % para atividades antes da porteira (insumos), 26,4 % dentro da porteira (produção), 30,3 % na indústria (produtos) e de 32 % na distribuição (comércio).

Determinada esta importância, define-se a significância de agronegócio ou *agribusiness*.

O conceito de sistemas agroindustriais ou cadeias produtivas origina-se de importantes trabalhos realizados sobre o *agribusiness* ("agro negócios") por Davis e

Goldberg (1957) e Goldberg (1968) por meio da criação da *Commodity Systems Approach* (CSA), baseando-se na Organização Industrial (ARAÚJO, 2008; ZVLBERSTAJN; FARINA, 1997; BATALHA, 2001).

Agribusiness foi definido como "a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles" (DAVIS; GOLDBERG, 1957 apud BATALHA, 1997, p. 25).

Segundo Araújo (2008), o conceito de Agronegócio ou *agribusiness*. É interdisciplinar e inclui o abastecimento de matérias primas, a produção, o processamento, a distribuição de alimentos e fibras, a tecnologia, a economia, as economias (agrícola, consumidor, trabalho e industrial), a agropecuária, a silvicultura, a mecânica, a entomologia, a ciência política, o governo, a educação, a sociologia, a psicologia, etc.

Batalha e Silva (2001) consideraram o complexo rural como um conjunto de Complexos Agroindustriais. O CAI (Complexo Agroindustrial) fazia uma integração técnico-produtiva, mostrando que crescentemente a agricultura se relaciona com o setor industrial à montante e à jusante, ou seja, demonstrando uma industrialização da agricultura.

De acordo com Neves (2000), as empresas rurais são definidas como aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas. Essas empresas podem explorar três categorias diferentes de atividades, que podem ser atividades agrícolas, zootécnicas e agroindustriais.

Entretanto, este é um conceito mais restrito, quando comparado ao de agro negócio, pois é estabelecido o produto e seus subprodutos, tornando o ambiente de análise interessante para os setores isolados e produtos isolados, tais como a cadeia produtiva avícola, a do trigo, a do milho e a da soja, dentre outras. É uma análise por produto, envolvendo seu fluxo desde a pesquisa até o consumidor final.

O conceito de sistemas agroindustriais é tratado de diversas formas, por vários estudiosos. De acordo com Zylbersztajn (2000, p. 2), as cadeias agroindustriais apresentam como denominador comum a percepção de que as relações verticais de produção, ao longo das cadeias produtivas, devem servir de balizador para a formulação de estratégias empresariais e políticas públicas.

Define-se cadeia agroindustrial como a seqüência de ações físicas e o conjunto de agentes e operações envolvidas na obtenção de um produto agro alimentar ou agroindustrial, desde a produção até o consumidor final (BATALHA, 2001).

Percebe-se que as cadeias agroindustriais associa uma série de ações correlatas como a pesquisa voltada à produção, os serviços financeiros, de transporte e de informação, conforme podem ser observadas na FIGURA 2.

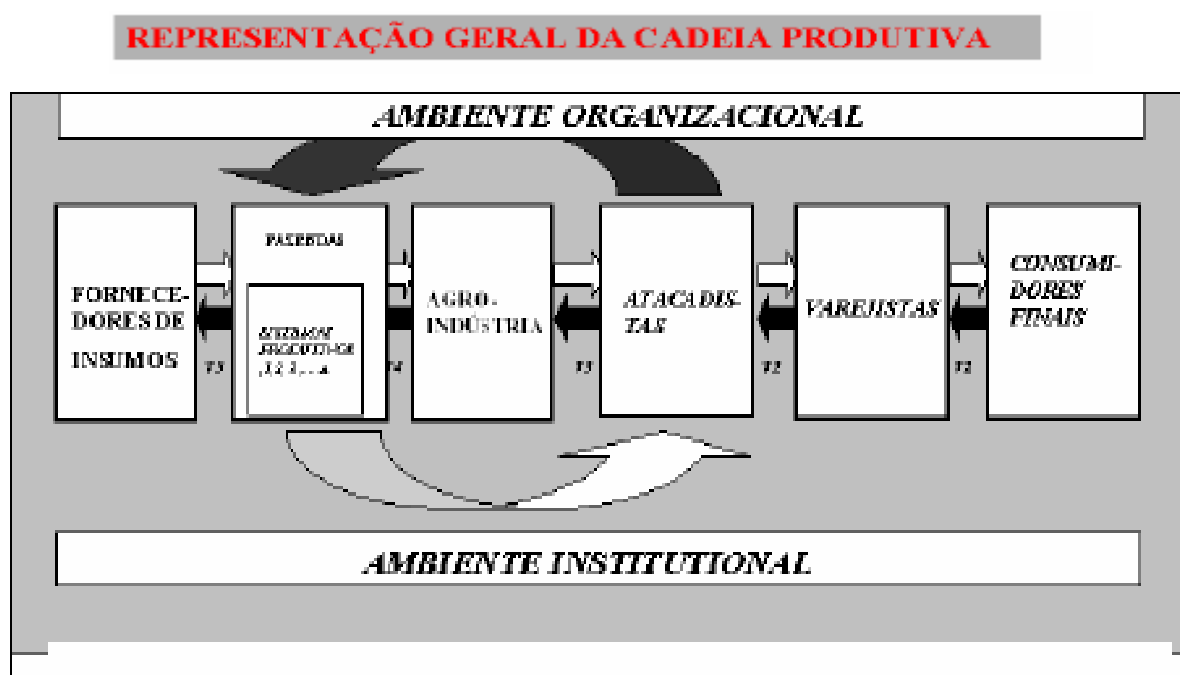


FIGURA 2 – ELEMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA
FONTE: CASTRO (2000)

A definição da cadeia produtiva como sistema requer o conhecimento de seus limites, objetivos, componentes, entradas, saídas e interações (CASTRO, 2000). Os subsistemas da cadeia são elos que cumprem objetivos entre estes, o de suprimento da matéria prima, transformação de insumos em produtos, o processamento, a comercialização e o consumo. Os elos são: os fornecedores de insumos, o sistema produtivo agrícola, a agroindústria, a comercialização atacadista, a comercialização varejista e o mercado consumidor. O objetivo principal de uma cadeia é suprir o consumidor final de produtos em qualidade e quantidade compatíveis com as suas necessidades deste importante elo e os preços devem ser competitivos. Por esta razão, é muito forte a influência do consumidor final sobre os

demais componentes da cadeia, sendo importante conhecer as demandas desse mercado consumidor.

Uma vez definido o objetivo, parte-se para a definição dos limites do sistema, servindo didaticamente para a separação de seus componentes e as ações físicas que ocorrem entre estes, bem como a definição do entorno relevante. A partir desta compreensão torna-se possível visualizar se a cadeia é completa na composição de seus elos ou não. Este limite pode ser geográfico. (CASTRO, 2000).

O conceito de cadeia produtiva originou-se no setor agrícola, a partir da necessidade de ampliação da visão de dentro da porteira para antes e depois da porteira da fazenda. Segundo Batalha (2001), esta concepção, de uma cadeia produtiva agropecuária, compõe-se de elos que englobam as organizações supridoras de insumos básicos para a produção agrícola ou agroindustrial, as fazendas e agroindústrias com seus processos produtivos, as unidades de comercialização atacadista e varejista e os consumidores finais, todos conectados por fluxos de capital, materiais e de informação.

A caracterização de uma cadeia completa está identificada nos elos a seguir.

Segundo Castro (2000), o *elo mercado consumidor* é composto pelos consumidores finais que buscam satisfazer suas necessidades comprando os produtos e subprodutos. Este elo determina os parâmetros de qualidade e quantidade para o mercado. Os atributos de: aparência, preço, marca, dentre outros, encontram-se presentes neste elo.

O *elo comercialização varejista* é o mais próximo dos consumidores finais e predomina na distribuição dos produtos e subprodutos na qualidade e quantidade exigidas, no período de tempo exigido pelo consumidor final de modo a viabilizar seu abastecimento, suprimindo no espaço de tempo. A agilidade, neste suprimento, favorece sua permanência no mercado. Transaciona, predominantemente, com o elo comercialização atacadista.

O *elo comercialização atacadista* predomina na distribuição dos produtos e subprodutos nas grandes quantidades exigidas, no período de tempo exigido pela comercialização varejista, de modo a viabilizar seu abastecimento, realizando o suprimento no tempo, independentemente do local de origem do produto, pois o período de oferta varia de região para região, exigindo-se deste a agilidade na obtenção e conservação dos produtos para garantir o suprimento. Transaciona, predominantemente, com o elo comercialização varejista.

O *elo agroindústria* é o responsável pelo processamento do produto. Há dois tipos principais, o beneficiamento e a transformação. No primeiro, ocorre processamento sem a alteração das características principais do produto e, no segundo, há a modificação do produto transformando-o em subproduto.

O sistema produtivo agrícola é o conjunto de componentes interativos que objetiva a produção agrícola, com a qualidade exigida. Constitui-se no subsistema da cadeia produtiva, conhecido como "dentro da porteira".

O *elo fornecimento de insumos* é o responsável pelo suprimento do sistema produtivo agrícola, da agroindústria e da comercialização atacadista e varejista dos insumos essenciais voltados ao processo produtivo e processo de distribuição.

Com pequena mudança, mais sintetizado, Batalha (2001, p.65) demonstrou que a cadeia de produção agroindustrial, apresenta variações, segundo o tipo de produto e o objetivo de análise, e pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macros segmentos, nem sempre facilmente identificáveis:

- ✓ a comercialização: que representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção, viabilizando o consumo e o comércio dos produtos finais;
- ✓ a industrialização: que representa as organizações responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor;
- ✓ a produção de matérias-primas: que são as organizações que fornecem as matérias-primas iniciais para que as outras organizações continuem o processo de produção do produto final.

Enfim, entre estes elos ocorrem interações, que, por sua vez, interagem com o ambiente, configurando o fluxo de matéria, exemplo disso à soja, que se dá no sentido do fornecimento de insumos para o consumidor. Ocorre o fluxo financeiro para remunerar o sistema produtivo que se dá no sentido contrário segundo Castro (2000).

Além dos elos que transacionam diretamente no negócio agrícola, pode-se ainda identificar muitas organizações que prestam serviços de apoio ao agro negócio, tais como: as Organizações de Pesquisa e Desenvolvimento, de Assistência Técnica, as Agências Bancárias, os Serviços de Transporte, de Vendas, de Marketing, de Armazenamento, entre outras, aumentando a rentabilidade

econômica segundo Batalha (2001). Este conjunto de organizações, embora em geral não esteja transacionando diretamente os produtos principais do agro negócio, atua prestando serviços a estas transações. Este conjunto de organizações constitui o ambiente organizacional da cadeia.

Há, ainda, atuando neste contexto, o ambiente institucional, constituído pelas leis e costumes. As instituições regulamentam o funcionamento da cadeia nos aspectos legal, tributários e fiscais, dentre outros.

Para Gereffi (1994), a cadeia de alimentos é um tipo de cadeia de valor global, cuja governança é feita pelo negociador internacional e é determinada pela capacidade de deter ativos estratégicos. Neste caso, o ativo estratégico que ele possui é o comercial, ou seja, marcas ou canais de comercialização e distribuição.

Nesta direção, Suzigan, Garcia e Furtado (2003, p. 68) destacaram o papel da governança na cadeia e argumentaram que,

a questão da governança da atividade produtiva refere-se, portanto, a relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, é necessário verificar se as relações dentro da cadeia produtiva (ou do sistema de produção) são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas por agentes com poder de comando.

Tanto o ambiente organizacional quanto o institucional pode afetar as transações e, conseqüentemente, o desempenho das organizações componentes da cadeia. De modo inverso, os elos e segmentos da cadeia podem influenciar nos ambientes: organizacional e institucional. Segundo Silva (2002, p. 69),

a noção espacial da cadeia de valor é externa à empresa, sendo esta apenas uma parte do todo. Inclusive a abrangência da agregação de valor pode ser diferente entre as empresas concorrentes, pois depende da estratégia de verticalização ou horizontalização.

De acordo com Araújo (2008), os diferentes elos ou macros segmentos sofrem diversos processos de indução à mudança pelo consumidor final. Ou seja, “em busca de melhores posições competitivas no mercado, cada elo da cadeia tende

a se organizar e a articular processos de interação e indução em relação aos elos que, de alguma forma, restringem sua capacidade competitiva”.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A acentuada disputa entre empresas fez com que surgisse a necessidade de estabelecer estratégias para se tornarem competitivas. O conceito central era a noção de adequação entre capacidades únicas de uma empresa e suas atitudes competitivas de um setor que as diferenciavam das demais.

Chandler (1962) também avalizou a idéia da estratégia como um conjunto de planos, objetivos, metas e políticas aliadas com a contemplação dos recursos necessários para o atingimento desses objetivos.

Já para Porter (1989), quem determina o sucesso ou fracasso de uma empresa é a concorrência. Neste sentido, estratégia é à busca de uma posição favorável, estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Hax e Majluf (1993) apontaram a estratégia como um conjunto coerente de ações que visam o ganho de uma vantagem competitiva sustentável, melhorando o posicionamento em relação ao mercado ou na alocação de recursos.

Henderson (1998) explicou que ao buscar um plano de ação, para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa por meio de um processo interativo, considerando de quem a empresa é, e quais são seus recursos, que pode ser vista como uma definição de estratégia.

Andrews (1980, p 58) definiu estratégia como,

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Apenas a determinação dos objetivos e recursos, entretanto, não é suficiente para o sucesso da estratégia, faz-se necessária a definição de um campo de atuação e de uma orientação de crescimento (ANSOFF, 1977). Para este autor, estratégia consiste na criação de regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Paralelamente, Mintzberg e Quinn (2001) sinalizaram que qualquer discussão sobre estratégia termina sobre uma faca, pois para cada vantagem associada à estratégia há uma desvantagem associada, para tanto, segundo o autor, funcionará melhor quando uma organização puder conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo, quando se trata de fixar a direção, focalizar esforço, definir a organização e previsão de consistência.

Dentro desse panorama, levando em consideração o fator estratégia, torna-se pertinente questionar como fazer uma empresa tornar-se mais competitiva?

Churchil e Peter (2000) definiram vantagem competitiva como a capacidade competitiva de uma firma ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize.

Já para Mintzberg (2001, p. 26) a palavra estratégia requer uma série de definições, para tanto, este autor propôs os “5 Ps” da estratégia. Nesta visão, a estratégia pode ser vista como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Neste aspecto, uma organização ao elaborar sua estratégia poderá tornar-se muito mais competitiva, ao tratar estes assuntos diferentes de outras organizações. Diante da relevância do trabalho, discute-se um pouco mais sobre os dois primeiros itens.

Ora, a estratégia entendida como plano representa o equivalente a uma direção no sentido de ação para o futuro. Portanto, é tida como formulada previamente e conscientemente, ou seja, pretendida. De forma semelhante, a estratégia pode ser vista como um comportamento ao longo do tempo, ou seja, um padrão.

Maximiano (2004, p. 177) afirmou que o padrão deve estar relacionado à qualidade e “qualidade é alcançar ou procurar alcançar o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil ou fraudulento”. Portanto, é vista como algo realizado no passado, estratégia realizada.

As estratégias podem ser pretendidas ou realizadas, porém para o autor existe um processo entre a pretensão de realização de um plano estratégico e o que foi realmente realizado.

A FIGURA 3 demonstra este processo, em que as estratégias deliberadas são as intenções plenamente realizadas e as estratégias emergentes são aquelas realizadas, porém não expressamente pretendidas, ou seja, não explicitamente planejadas.

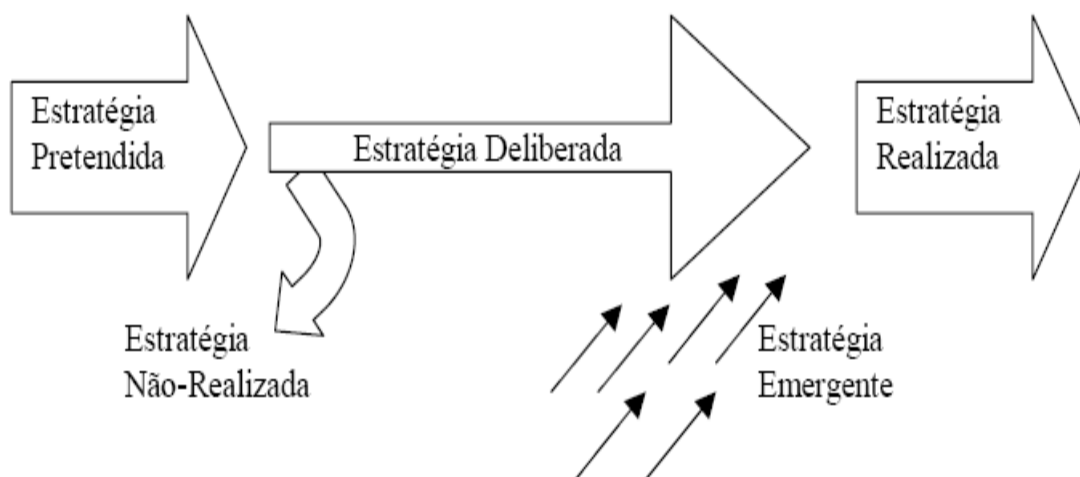


FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES
FONTE: MINTZBERG (2001)

Desse modo o autor argumentou que as

estratégias podem se formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas quando essas intenções planejadas não produzem as ações desejadas, as organizações passam a conviver com estratégias não realizadas. (MINTZBERG ,1998, p.424).

Mas para Porter (1989), a base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável. Para que isto ocorra devem existir dois tipos básicos de vantagem competitiva: de baixo custo ou de diferenciação.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados dão origem a três estratégias genéricas. Liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A FIGURA 4 representa estas estratégias.

VANTAGEM COMPETITIVA

		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
COMPETITIVO	Alvo Estreito	3 a. Enfoque no Custo	3 b. Enfoque na Diferenciação

FIGURA 4 – ESTRATÉGIAS GENÉRICAS
FONTE: PORTER (1989)

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa cria para os seus compradores, seja por meio de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios únicos que compensam o preço (PORTER, 1989).

Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, seja em pontos que a concorrência com rapidez não possa copiar e ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Portanto, entender quais são as fontes principais de vantagens e como elas são sustentadas ou desmoronam é um dos pontos principais para a formulação de estratégias competitivas (DAY, 1999). Quanto maior for o tempo que a empresa diferencie seus produtos da concorrência, mais tempo ela terá de vantagem competitiva. O ideal é que ela produza bens ou serviços que não possam ser copiados.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a concepção das teorias de estratégia que tratam de vantagem competitiva pode ser dividida em dois pontos principais. O primeiro considera a vantagem competitiva como um atributo do posicionamento derivado da estrutura da indústria ou das características internas da organização. O segundo discrimina as abordagens, enfocando aspectos dinâmicos e mutáveis.

Algumas empresas, atualmente, utilizam outras estratégias em busca de alcançar alguns pontos à frente de seus concorrentes, com o estreitamento das relações mundiais, existem organizações que buscam em outros países a saída para o custo, já que ele é um dos principais fatores para tornar-se mais competitivo Porter (1989), nesta direção, Prahalad e Hamel (1990, 79-91) salientaram que,

Hoje em dia, gerentes de muitas indústrias estão trabalhando duro para equiparar-se às vantagens competitivas de seus rivais globais. Estão transferindo os setores industriais para o exterior em busca de mão-de-obra mais barata, racionalizando linhas de produtos para economias de escala globais, instituindo círculos de qualidade e produtos *just in time* e adotando práticas japonesas de recursos humanos.

Ainda Porter (1989) definiu que a concorrência deve ser balizada nos cinco pontos como mostra a FIGURA 5, denominada de cinco forças competitivas. A indústria que conseguir dominar estas cinco forças deterá uma vantagem competitiva. Ela deve negociar com fornecedores, porém se resguardando de uma possível dependência do mesmo, uma das saídas seria negociar com mais fornecedores. Outro ponto é o poder de barganha dos compradores, que resultaria na minimização da rentabilidade. Os novos entrantes deste mercado devem ser barrados, evitando confrontos futuros. Os produtos e serviços substitutos também são pontos a serem cuidados, aumentando a competição pelo mesmo segmento. E, por fim, a rivalidade entre os competidores faz com que reduza os lucros das empresas, seja por promoções, preço ou qualidade de produto, enfim, quanto mais concorrência, mais disputado fica o mercado.

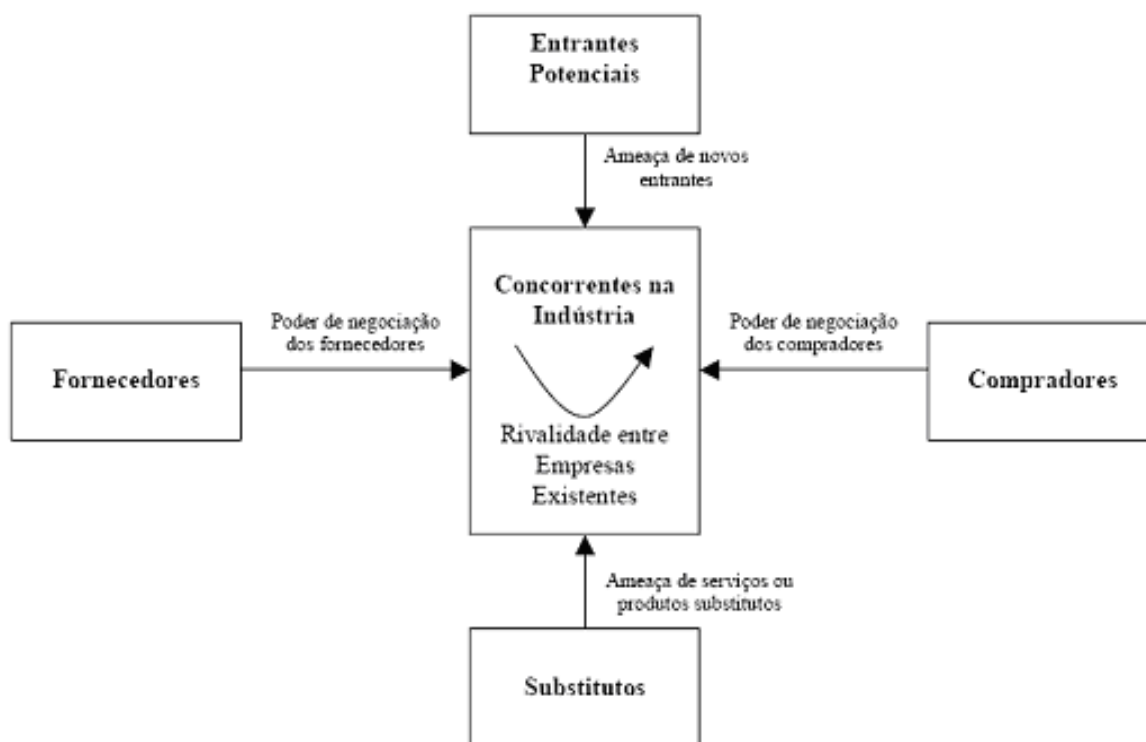


FIGURA 5 – CINCO FORÇAS COMPETITIVAS
FONTE: PORTER (1989)

Passando para o conceito de competitividade em cadeias produtivas agropecuárias, pode-se derivá-lo a partir do conceito estabelecido por Porter (1989), considerando os produtos ou subprodutos da cadeia competindo no mercado consumidor de produtos agropecuários. Distinguir-se-á, entretanto, produtos com valor agregado ou diferenciado por algum tipo de característica distintiva e produtos do tipo *commodities*, no caso a soja. O estabelecimento de vantagem competitiva será diferente em cada caso, ou seja, depende do produto, segmento de mercado, mercados, economia da região, etc.

Alguns autores mencionam que o conceito de competitividade em cadeias produtivas agropecuárias pode ser derivado a partir do conceito estabelecido por autores como Porter (1989), Quinn (2001), Mintzberg (2001), considerando os produtos ou subprodutos da cadeia, competindo no mercado consumidor de produtos agropecuários.

Neste contexto, Quinn (2001) esclareceu que as estratégias para serem eficientes devem, no mínimo, abranger certos fatores críticos adicionais e elementos estruturais. Para tanto, devem conter objetivos claros, decisivos e diretos. Ele questionou se tais objetivos podem ser atingidos ou não, pois muitas das vezes as organizações por meio de seus dirigentes estabelecem metas inatingíveis, frustrando os subordinados no final do prazo.

Outro ponto que o autor estabeleceu foi sobre o fato de manter a iniciativa, deve-se preservar a liberdade de ação e nunca estabelecer ritmo e curso, isto pode causar mal-estar e baixar o moral, isto também implica em outro ponto que o autor denomina de flexibilidade.

Ainda Quinn (2001) esclareceu que os líderes devem ser escolhidos e motivados para que seus próprios interesses e valores se equiparem às necessidades de seus papéis. Já a surpresa para o autor reflete a velocidade, o segredo e a inteligência para atacar o oponente. E, enfim, o último ponto relaciona-se à segurança, a estratégia deve garantir recursos, desenvolver sistema de inteligência e uma logística invejável. Com estes pontos trabalhados pode-se entender que a organização será mais competitiva.

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (1989) há que se distinguir, entretanto, produtos com valores agregados ou diferenciados por algum tipo de característica distintiva e produtos do tipo *commodities* como a soja. O estabelecimento de vantagem competitiva será diferente em cada caso.

Para o caso de cadeias produtivas produtoras de *commodities*, em face de não diferenciação do produto final, a competitividade é, principalmente, estabelecida por baixos custos, que permitem uma lucratividade para a cadeia produtiva em regime de preços mais baixos. Este fato corrobora com o enfoque de Porter (1989) sobre liderança no custo. Isso significa uma eficiência produtiva maior, ao longo de toda a cadeia produtiva. Notar que a análise neste caso é comparativa, abrangendo as cadeias produtivas concorrentes, e deve englobar tudo o que ocorre antes, dentro e fora da porteira da fazenda e não apenas o que se passam dentro da fazenda, nos sistemas produtivos.

Uma outra situação específica de competitividade de cadeias produtivas é a que envolve produtos com valor agregado, ou seja, produtos diferenciados, onde a vantagem competitiva será estabelecida a partir do desempenho maior em qualidade de produtos, no estabelecimento de uma imagem de diferenciação, produtos que são reconhecidos pelos seus consumidores como possuidores de características diferenciadas, sendo outro aspecto das estratégias genéricas de Porter (1989).

Cadeias produtivas de determinadas frutas, hortaliças, especiarias e outros produtos similares são exemplos de competitividade por diferenciação. Nesse caso, características de qualidade e marca podem ser muito mais importantes na determinação da competitividade na cadeia do que fatores de eficiência produtiva. A exploração de nichos de mercado também pode se constituir em um fator a mais, na determinação de competitividade para essas cadeias.

Castro et al. (2000) acrescentaram questões inerentes a *commodities* e produtos diferenciados que se aplicam como modelo geral para a cadeia produtiva. Discutiram que para as cadeias de produtos diferenciados, a concorrência poderá ser principalmente pautada pela qualidade e pela agilidade em conquistar e servir mercados e seus nichos.

Diferenciações de preços serão possivelmente de menor importância neste contexto, sendo as questões relativas à qualidade e ao suprimento ágil dos consumidores as de maior impacto sobre a competitividade dessas cadeias produtivas.

Normas e padrões de qualidade e estruturas profissionais de comercialização serão críticas para o desempenho destas cadeias, cuja competitividade estaria associada à gestão da qualidade e somente podem ser convenientemente enfocadas quando os diversos componentes definidores do

desempenho forem considerados em conjunto e interativamente. Numa análise resumida, a competitividade é a capacidade de a cadeia produtiva conquistar e manter-se no mercado por eficiência em seus elos, especialmente, no sistema produtivo agrícola, ou por qualidade do produto ou por diferenciação, em nichos de mercado.

2.3 DESEMPENHO DA CADEIA PRODUTIVA

As cadeias produtivas agropecuárias e agroflorestais têm seu desempenho orientado por um conjunto de objetivos. Para se proceder a análise prospectiva de demandas tecnológicas faz-se necessário explicitar esses objetivos e adotar formas de aferição dos mesmos.

Considera-se que o objetivo maior é de suprir um determinado número de consumidores finais dos seus produtos e subprodutos. Para realizar a avaliação de desempenho de uma cadeia produtiva específica, deve-se levar em conta como este objetivo está sendo alcançado, em relação aos processos internos (custos) e em comparação com sistemas similares, capazes de oferecerem os mesmos produtos aos consumidores, conforme Porter (1989), quando se estabelece a liderança em custos. Esse desempenho será mensurado tendo como referência um determinado interesse estratégico do analista, que determinará quais os critérios de mensuração a adotar, em que Andrews (1965) denominou de objetivos e propósitos.

Pela teoria de sistemas, Maximiano (2004, p. 356) definiu desempenho como a capacidade de um sistema de transformar insumos em produtos, podendo ser medido em relação à eficiência, à qualidade, à sustentabilidade ou um outro atributo de comportamento do sistema, de interesse do analista. Essa definição enfatiza os sistemas como processadores de insumos, transformadores desses insumos em produtos de interesse de determinado segmento. De acordo com Castro (2000) o conceito de insumo produtivo é aplicado de forma mais ampla, significando todas as entradas no sistema (energia, capital, informação, matéria), enquanto produtos e subprodutos designam as saídas do sistema, em forma de matéria, capital, informação ou energia.

Aplicando esses conceitos às cadeias produtivas, criam-se sistemas processadores de capital, energia, matéria, serviços e informação para gerar produtos agroindustriais de interesse de grupos de consumidores.

Castro (2000) argumentou que pode derivar um conceito de desempenho da cadeia produtiva, a partir do conceito geral de desempenho de sistema, ou seja, desempenho de uma cadeia produtiva é a capacidade de seus componentes, atuando interativamente, processarem capital, energia mecânica e química, informação, serviços e matéria, transformando-os em produtos e subprodutos de utilidade para determinados grupos de consumidores intermediários ou finais. O desempenho de uma cadeia necessita de uma referência para se estabelecer sua avaliação. Essa referência é construída a partir da formulação de critérios e indicadores de desempenho.

Definem-se como critérios de mensuração mais comuns de desempenho da cadeia produtiva os de eficiência produtiva, qualidade, competitividade, sustentabilidade ou equidade. O desempenho pode ser analisado em relação a um, ou a múltiplos critérios. A análise pode ser conduzida considerando-se um fluxo de capital financeiro que se inicia no consumidor final e se desenvolvem na direção do elo final da cadeia, os fornecedores de insumos (BATALHA, 2001).

As entradas e saídas de capital em cada componente são quantificadas, produzindo indicadores quantitativos para a avaliação da eficiência, da competitividade e da distribuição de benefícios na cadeia. Os demais critérios de desempenho possuem procedimentos específicos para a sua avaliação segundo Bulgacov et al. (2007) que salientaram que um dos critérios de mensuração de desempenho é o econômico.

Os critérios para mensuração de desempenho de sistemas: eficiência, qualidade, competitividade, equidade e sustentabilidade, de uma forma geral, devem relacionar-se com os principais objetivos perseguidos pelas cadeias produtivas, ou pelos seus componentes individualmente. Pode-se a partir disso, derivar critérios de desempenho, que, em geral, são a eficiência dos processos produtivos e dos componentes da cadeia; a qualidade de produtos, subprodutos e processos; a competitividade, critério que considera a posição relativa do desempenho da cadeia produtiva e de seus componentes, em relação a uma outra cadeia (CASTRO 2000).

Há outros tipos de critérios de desempenho que podem apresentar importância, em determinadas situações específicas. Cadeias produtivas, cujos

componentes produtivos apresentem conflitos com a preservação do meio ambiente, devem avaliar o desempenho em relação à sustentabilidade ambiental, salientado por Nogueira et al. (1998) e, no caso de desempenho ambiental, demonstrado por Bulgacov et al. (2007). Já no caso em que ocorram problemas distributivos, nos quais a apropriação dos benefícios da cadeia produtiva por seus componentes seja desigual, a equidade na apropriação desses benefícios deve ser enfatizada.

A metodologia de análise das cadeias produtivas, para efeito de prospecção tecnológica, deve indicar quais desses objetivos são mais apropriados para a situação em análise, quais os padrões a atingir e respectivos instrumentos e mecanismos de mensuração.

A finalidade principal da eleição de critérios de desempenho para a análise das cadeias produtivas é a de formulação de estratégias para a sua gestão. Pode-se distinguir nesse processo a gestão de elos ou componentes específicos ou a gestão de toda a cadeia.

O limite nesse caso é determinado pela missão da instituição que esteja patrocinando o estudo. Por exemplo, a partir da eleição de critérios e indicadores de competitividade como foco de análise, é possível esboçar uma estratégia competitiva para uma determinada cadeia produtiva ou para seus componentes.

Para Castro, (2000) na sua formulação mais geral, a eficiência de um sistema é mensurada pela relação entre insumos necessários à formação do produto do sistema e este produto ou *output* (0). Insumos e produtos devem ser mensurados num mesmo elemento de fluxo (capital, energia, materiais, informações), por isso, sendo a eficiência uma medida sem dimensão.

Para Batalha (2001), as cadeias produtivas são tipos específicos de sistemas. Seus *input* ou entradas são, em geral, energias química e mecânica, capital, informação e matéria, elementos introduzidos no sistema pelo trabalho humano e animal, recursos financeiros, materiais como insumos produtivos e conhecimentos. Seus *output*, ou saídas, são semelhantes aos *inputs* (energia, capital, informação, matéria), porém sob a forma de produtos e subprodutos agropecuários e florestais, tipo alimentos, energéticos, fibras, etc.

A eleição de um desses critérios de avaliação de desempenho deve ser feita em função dos propósitos da análise, que por sua vez, vai orientar a escolha de um ou mais critérios pelo analista.

Em regiões de clima temperado, onde o suprimento de energia é limitado pelas estações do ano, avaliar as entradas e saídas de energia nos sistemas agrícolas é relevante para a escolha e gestão desses sistemas. As eficiências energéticas dos sistemas agrícolas podem ser diferentes em até dez vezes, conforme apontado por Castro (2000), sendo relevante, em situações onde energia é limitante, a escolha de sistemas agrícolas de maior eficiência em balanço energético. O mesmo raciocínio também se aplica aos cenários nos quais grandes quantidades de energias química ou mecânica são utilizadas por um sistema, sem uma contrapartida correspondente e proporcional geração de saídas energéticas. Estes sistemas tendem a se inviabilizarem economicamente. Analisar o balanço de energia do sistema pode oferecer guias para a melhoria de eficiência.

Ocorre, entretanto, que, de certa forma, existe uma relação proporcional entre o desempenho energético e o econômico de um sistema. Aqueles que apresentam baixa eficiência energética também deverão apresentar baixo desempenho econômico. Conseqüentemente, a análise de fluxo de capital financeiro, avaliando as entradas e saídas de capital financeiro de um sistema, deverá oferecer resultados idênticos aos da análise de fluxo de energia segundo Lima et al. (2001).

Sendo a agricultura conceituada como agro negócio e cadeias produtivas, constituindo como finalidade a geração de renda para os seus segmentos produtivos, o uso do fluxo de capital financeiro para a avaliação de desempenho da cadeia produtiva oferece maiores oportunidades para desvendar os fatores limitantes ao negócio e gerenciá-los.

Porém para Zylberstajn e Farina (1997) a organização e competitividade da cadeia produtiva dependerá das características técnicas, do ambiente institucional e das estratégias competitivas.

2.3.1 Estratégia Colaborativa

No intuito de sobreviver em um ambiente globalizado e competitivo, as empresas precisam adotar estratégias e ações eficazes. Entre as estratégias, a formação de alianças empresariais, a exemplo de rede de empresas, cooperação,

tem sido uma alternativa adotada por empresas em todo o globo terrestre para ganharem maior competitividade.

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

As alianças e parcerias podem ser de diversos formatos, que vão de acordos informais até fusões de empresas, de acordo com as intenções ou objetivos almejados pelas empresas.

Segundo Child et al. (2005), uma estratégia cooperativa pode oferecer uma significativa vantagem para as empresas, facilitando acessos a novos mercados, oportunidades, sinergia mutua e aprendizado.

Para Braga (1997), mediante parcerias, as empresas terão condições de melhorar necessidades financeiras, técnicas e gerenciais, obter acesso a novos mercados, desenvolverem novos produtos, ter acesso a novas tecnologias, entre outros. Porém, para que a parceria dê resultados é necessário um amplo esforço, empenho, cooperação e comprometimento das partes envolvidas.

Neste cenário, a presente pesquisa buscou identificar e analisar ações de parcerias e alianças de cooperação que as empresas possuem para aumentar a competitividade, partindo-se de um quadro referencial teórico seguido pela coleta de dados junto a entidades que se caracterizam pelo desenvolvimento de ações conjuntas baseadas em características de compartilhamento.

Esse movimento de mudanças nas relações empresariais vem se intensificando nas últimas décadas à medida que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas de acordo com Leon e Amato Neto (2000). Essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir, alterando as relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

Já para Lorange e Roos (1996), algumas características como: a crescente industrialização com pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global; a necessidade de as empresas manterem-se fortes em seus mercados e adaptarem-se às realidades regionais; rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos; maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências; ofertas de produtos e serviços e a emergência de

novos concorrentes têm contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas. Estas representam um meio das empresas manterem suas estratégias individuais e criarem um horizonte maior e disposição de investir em relacionamento, além de tornarem-se um importante meio para inserirem-se numa abordagem prática que aumente suas possibilidades competitivas.

As redes de cooperação e alianças empresariais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e podem variar em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney, Arney e Hesterly et al. (1996) apud (BRAGA, 1997), entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de negócios; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Para Lorange e Roos (1996), a aliança deverá se preocupar em ter habilidades em negociação, flexibilidade, humildade, aceitação de risco, assistência técnica, integridade, sensibilidade, paciência e curiosidade.

As alianças e parcerias empresariais podem variar de acordo com os recursos investidos, com o grau de comprometimento e com os interesses dos parceiros, podendo ir de simples acordos cooperativos até fusões. Conforme Lorange e Roos (1996), não existem um melhor tipo específico de aliança estratégica, o importante é escolher a forma apropriada para cada empresa de acordo com suas condições e interesses.

Segundo Casarotto e Pires (1999), o modelo ideal de alianças de cooperação para as empresas é a de redes de empresas flexíveis, devido à variedade de tipos e estruturas funcionais decorrentes do segmento em que se incluem, do(s) produto(s) envolvido(s) e da profundidade do nível de cooperação, onde a base é juntar esforços em funções em que se necessita de uma estrutura maior e de capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva.

Percebe-se que um número sem precedentes de alianças estratégicas entre empresas está sendo formado todos os anos. Essas alianças não estão limitadas a alguns poucos setores da economia, mas ocorrem em grande escala entre empresas de transporte, de fabricação, de telecomunicações, de produtos eletrônicos, de produtos farmacêuticos, de finanças e até mesmo de serviços profissionais. Na realidade, a aliança estratégica se

tornou um ponto básico da competitividade global (DOZ; HAMEL, 2000, p. 9).

A formação de redes de empresas permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que estas se avizinham da fronteira do conhecimento científico, minimizando estes custos e tornando a empresa mais competitiva.

Entre as organizações que concretizam o processo associativo, destacam-se três modalidades de organização que apontam uma prática cidadã: associações, cooperativas e sindicatos.

Cattani (2003) definiu associativismo, em sentido lato, o processo pelo qual uma ou mais pessoas e/ou grupo(s) decidem reunir-se de forma regular, mas não necessariamente contínua, para dar conta de demandas comuns.

Outro modo de colaboração é o cooperativismo, praticado por varias categorias profissionais e de diversos setores e finalidades.

O cooperativismo é um movimento presente em diversos países e setores, que surgiu em Rochdale, na Inglaterra, quando foi lançado, em 1982, um plano cooperativista e as normas de gestão das cooperativas, divulgados como Princípios Pioneiros de Rochdale, constituíram o corpo principal da Doutrina Cooperativa.

Para Polônio (1999), os princípios cooperativistas são: adesão livre; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social; divisão das sobras aos associados; neutralidade política, social e religiosa; constituição de um fundo de educação; e cooperação entre cooperativas.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

Para Bialoskorski Neto (2001), o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados e não o lucro como nas empresas de capital. A administração das cooperativas, o novo código civil de 2003, determina os parâmetros legais de formação das cooperativas, definindo, por exemplo, números de cooperados para deliberarem determinados assuntos, definição do conselho administrativo, prazo da sociedade, etc.. Percebe-se que neste atual contexto as

cooperativas se profissionalizaram tanto que estão perdendo suas características iniciais.

Cook (1995) identificou quatro tipos distintos de cooperativas agropecuárias.

As cooperativas locais, as quais atingem economias de escala e escopo na comercialização de *commodities* e, normalmente, são monopolistas no mercado local. Com foco na competitividade, as cooperativas regionais multifuncionais trabalham em vários setores, como compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores, muitas são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações e, dificilmente, são monopolistas nos mercados em que atuam. As cooperativas de barganha que se dirigem às falhas de mercado por meio de integração horizontal com o intuito de aumentar as margens dos produtores e buscar mercado para seus produtos, por exemplo, em produtores de *commodities* perecíveis, em que a especificidade de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial. No caso da produção da soja o estudo tem como um dos objetivos caracterizar estes resultados.

Porter (1999) definiu que o sucesso das firmas de uma determinada região, atuando em um particular ramo da economia, é determinado por uma série de fatores condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda; as relacionadas às indústrias de apoio; a estratégia da firma; sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local.

2.3.2 Visão Baseada em Recursos

Ansoff (1979) estabeleceu que o retorno (lucro) da empresa é obtido por meio da conversão dos recursos (físicos, monetários e humanos) em bens e serviços, os quais são vendidos aos clientes. Já, Andrews (1980), por sua vez, enfocou a importância da estratégia na busca de negócios que possibilitem o alcance de vantagens competitivas por meio dos recursos e competências da organização.

No caso dos produtores rurais que possuem seus patrimônios, ou seja, terra, e equipamentos agrícolas, tecnologia de plantio (conhecimento técnico), como ferramentas para a produção agrícola.

Para Chandler (1962, p. 22), “o crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades – criadas por mudanças de população, renda e tecnologia – para aplicar recursos existentes ou em expansão da maneira mais lucrativa”, ou seja, o produtor rural irá buscar retirar em seus recursos a maior lucratividade possível.

Para Barney (2001), algumas características necessárias aos recursos para poderem gerar vantagem competitiva, são especificados a seguir.

1) VALIOSOS: Um recurso é valioso para a organização, quando ele gera rentabilidades que possam ser absorvidas por ela. Recursos podem capacitar a empresa a operar com custos mais baixos que os concorrentes ou eles permitem à organização deste modo diferenciar seus produtos e serviços.

2) RAROS: A escassez de um recurso significa que a organização que possui aquele recurso possa gerar margens superiores de resultado, ou uma vantagem competitiva ou mesmo volumes de vendas superiores, a partir de uma base de custos equivalente a dos competidores.

3) NÃO-IMITÁVEIS: Quanto mais difícil for para os competidores a replicação dos recursos, mais duradoura será a rentabilidade gerada por este ativo. Já Porter (1999) confirma a vantagem que uma organização obtém com a diferenciação. A não replicação resulta da presença de mecanismos isolativos, tais como ambigüidade casual, assimetria de informações ou complexidade social. Estes mecanismos protegem os recursos organizacionais e preservam sua rentabilidade.

4) NÃO-SUBSTITUIVEIS: Um recurso é não substituível, se ele não puder ser facilmente trocado por outro recurso que produza o mesmo efeito ou benefício.

As ideias anteriores vêm a confirmar o modelo, proposto por Collis e Montgomery (2000), chamado de triângulo da estratégia corporativa (FIGURA 6), demonstrando que quando os recursos da empresa são críticos para o sucesso de vários negócios, o resultado é a vantagem competitiva.

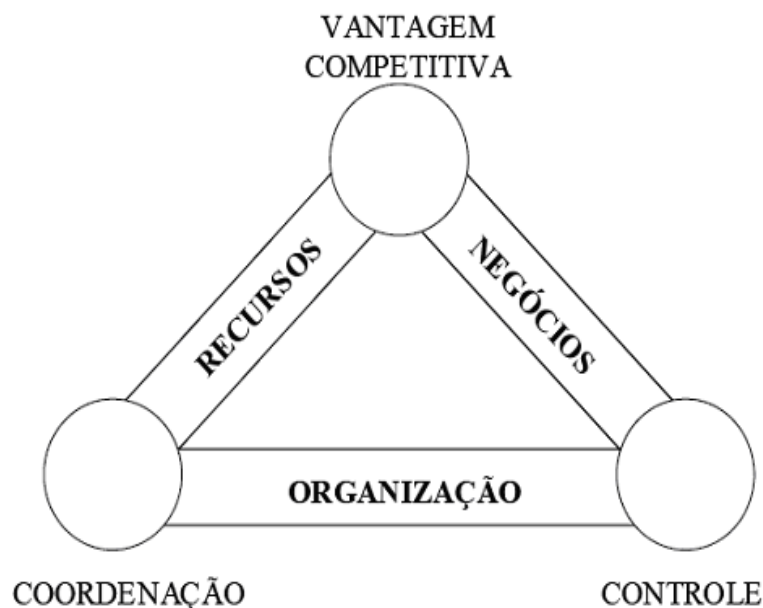


FIGURA 6 – O TRIÂNGULO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA
 FONTE: COLLINS; MONTGOMERY (2000)

1) Quão DURÁVEL é o recurso? Um recurso que decai, se deteriora ou se torna obsoleto, rapidamente, não fornece vantagem sustentável. Segundo a classificação acima podem ser classificados como valiosos.

2) Qual é a MOBILIDADE ou a COMERCIALIZAÇÃO deste recurso? Muitos recursos, enquanto importantes para a efetiva operação dos negócios, são também fáceis de serem adquiridos ou movimentados entre as organizações. Esta categoria potencia os recursos raros apresentados acima.

3) Os recursos são COMPLEMENTARES? Não adianta ter um recurso forte como marca, se não tiver canal de distribuição eficiente.

A seguir o trabalho apresenta o conteúdo estratégico. Apresentando os principais estudiosos do tema.

2.4 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Um trabalho que trata da estratégia competitiva de indústrias alimentícias do Paraná é o de Bulgacov (1997) em que demonstrou que pesquisas recentes

apontam para a divisão da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico.

Segundo Chaffe (1995), “os teóricos em geral concordam que o constructo de estratégia inclui as ações tomadas pela empresa, denominadas conteúdo estratégico”.

Chakravarthy e Doz, (1992) consideraram conteúdo estratégico “como a descrição do posicionamento estratégico da organização somada aos resultados obtidos sob os contextos ambientais variáveis”.

Neste presente trabalho, não foi abordado o processo estratégico. Bulgacov et al. (2007), um dos pesquisadores que tratam os elementos do conteúdo estratégico, definiu-o como: produto, mercado, foco e resultado.

Ansoff (1991) foi um dos pesquisadores da área de estratégia que conceituou o conteúdo estratégico. Assim ele definiu estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Segundo o autor, a estratégia consiste em “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”. O autor chamou esse conjunto de regras de “estratégia de negócios”.

De acordo com Bulgacov (1997), o marketing aborda o campo de conhecimento relevante para a tomada de decisão em nível de conteúdo estratégico, tendo em vista que incorpora elementos relacionados com produtos e mercados e ainda, afeta desde a própria razão de ser da empresa frente ao mercado e seus relacionamentos.

A definição de produtos e mercados para uma organização facilita a tomada de decisão no que tange conteúdo estratégico, pois os a missão, visão e objetivos deveriam ser traçados com estes enfoques.

Para melhor entendimento é essencial definir o que é produto e mercado, visto que não há como negar que um depende do outro.

Em marketing, as empresas têm dedicado substancialmente recursos vultosos a produtos e mercados. Kotler (2000, p. 22) conceituou marketing como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Kotler (2000, p. 24) definiu produto como “qualquer coisa que possa ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Em relação a mercado, Kotler (2000) denominou-o como sendo composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo. Chakravarthy e Doz (1992) citaram que a pesquisa sobre conteúdo estratégico envolve o escopo da organização (a combinação de mercados ao qual a organização compete) e as direções de competição dentro de mercados particulares. Fazendo uma relação entre estes dois autores é necessário que a organização defina o produto a ser ofertado a um ou mais mercados e que satisfaça a necessidade, além disso, escolher qual a estratégia utilizar e direcionar para obter um desempenho superior à concorrência.

As ações mercadológicas das empresas envolvem, segundo Kotler (2000), um *mix* mercadológico:

- a) Produto - qualidade, características e opções, estilo, marca, embalagem, linha de produtos, garantias, nível de assistência técnica, outros serviços;
- b) Ponto de venda - canais de distribuição, cobertura da distribuição, pontos e zonas de vendas, níveis e locais dos estoques, transporte;
- c) Promoção - propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade;
- d) Preço - níveis de preços, descontos e reduções, formas de pagamento.

Para McCarthy e Perreault Jr. (1997, p. 66), o mercado é o “grupo de consumidores potenciais com necessidades similares que estão dispostos a trocar algo de valor com vendedores que oferecem vários bens e/ou serviços”. Já para Kotler e Armstrong (1998), o mercado consiste de compradores, não homogêneos entre si, mas que diferem os desejos, os recursos, as localidades, as atitudes e as práticas de compra. Abell (1995) advertiu que o mercado não é estático, pois os consumidores mudam constantemente e conseqüentemente o mercado também, assim a organização infalivelmente deverá acompanhar as mudanças.

Neste cenário empresarial de extrema competitividade, os consumidores tornam-se mais exigentes, levando as organizações a investirem constantemente na busca e implementação de programas, visando à conquista da satisfação.

Relacionada positivamente a aspectos como lealdade à marca, competição de compra, comunicação “boca a boca” favorável e lucratividade, a satisfação dos

consumidores é hoje uma premissa para que as organizações atuem com êxito no mercado dinâmico e competitivo.

Os conceitos de satisfação e marketing são inter-relacionados. A definição de Kotler (2000, p. 30) comprova a afirmação: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Outra abordagem de Bulgacov et al. (2007), é o **resultado**, “ato ou efeito de resultar, termo, fim, lucro, proveito”, segundo o dicionário Aurélio (2007). Mas de acordo com (2001, p. 2) é “uma organização utilizada pelas pessoas para coordenar suas ações de forma a obter algo que desejam ou algum valor – ou seja, de modo a atingir seus objetivos”.

É notável o grande interesse por muitos estudiosos pelo tema resultado, principalmente em organizações sociais.

Bulgacov et al. (2007) apresenta três tipos de resultados: o econômico, o social e o ambiental. O GRI – instituição internacional multilateral que visa desenvolver e disseminar um modelo de comunicação sobre os impactos econômicos, sociais e ambientais dos negócios estabelece o que são resultados econômicos:

1) Resultado econômico de acordo com GRI é,

Participação de mercado, evolução do percentual de vendas, cobertura geográfica, custo da matéria-prima, custo dos produtos e serviços, cumprimentos dos contratos financeiros, política de remuneração, fontes de capital, retorno sobre o capital investido, total de impostos e taxas por área de atuação, subsídios recebidos, doações feitas à comunidade ou à sociedade civil e investimentos em infra-estrutura que beneficiem o desenvolvimento local (BULGACOV et al., 2007, p. 71).

2) O resultado social de acordo com GRI é,

aquele referente aos impactos das interações entre empresas, indivíduos e os grupos humanos. São considerados indicadores de desempenho social, de acordo com o GRI - Global Reporting Initiative (2002): a quantidade de empregos diretos e indiretos gerados, o respeito às leis trabalhistas, a políticas de benefícios legais, o grau de participação nas decisões

organizacionais, a política de saúde e segurança, a política de treinamento e educação e a preocupação com a diversidade e os direitos humanos (BULGACOV et al., 2007, p. 73).

- 3) O resultado ambiental, segundo Carrieri (1999), tem-se configurado como um ponto de estrangulamento nas estratégias organizacionais nos últimos anos.

Para Bulgacov et al. (2007), o chamado ecobusiness surge como forte área de investimento e fonte de vantagem competitiva. São considerados indicadores de resultados do desempenho ambiental estabelecido pelo GRI:

O tipo e a quantidade de materiais usados no sistema produtivo, o tipo e a quantidade de lixo e outros produtos potencialmente poluentes produzidos, as fontes de energia, o uso e reutilização da água, a política de gerenciamento da biodiversidade local, a política de prevenção de acidentes ambientais (BULGACOV et al., 2007, p. 74).

Segundo Barney (2001), os resultados podem ser considerados de forma mais abrangente, quando o valor criado pelos bens de uma organização é, pelo menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter.

Wright et al. (2000) entenderam que os resultados estão relacionados diretamente aos interesses e devem ser delineados claramente ao propósito da empresa. No entanto, a organização não poderá esquecer os interesses dos investidores e acionistas.

3 METODOLOGIA

O método em um trabalho científico é tão importante que, às vezes, pode ser confundido com a própria ciência. A palavra “método”, de origem grega, tem o significado de conjunto de procedimentos ordenados que devam ser vencidos na busca da investigação dos fatos. O método é importante por avaliar os trabalhos científicos, por meio do estabelecimento de regras e normas em seus procedimentos, conferindo-lhes a segurança necessária para sua utilização (RUIZ, 1977).

De acordo com Cervo e Bervian (1996), a pesquisa é uma atividade voltada para a resolução de problemas e utiliza, para isso, o emprego de algum método ou processo científico.

O processo científico descreve os principais estágios estabelecidos por Nachmias e Nachmias (1987): problema, hipótese, método científico adotado, forma como a pesquisa é medida, maneira como os dados são coletados, análise dos dados, generalizações.

Gil (2007) definiu pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Assim, surgem os estágios das pesquisas, é claro que estágios têm uma conotação didática, servindo como ilustração, de forma que alguns podem ser acrescidos ou supridos desde que respeitados os procedimentos científicos (técnicas) que são utilizados e descritos. Para Gil (2007), a pesquisa é desenvolvida mediante conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Para Silva et al. (2006), a pesquisa científica tem interesse filosófico, e preocupa-se com condições sociais e os contextos culturais dos modelos de investigação.

Assim, a primeira fase do trabalho ocorre quando se encontra um problema que seja de interesse do pesquisador e tenha relevância para a sociedade. No caso desse estudo, foi levantado o seguinte problema: como as estratégias colaborativas e competitivas afetam os processos de comercialização dos diferentes agentes da cadeia produtiva da soja sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores da região de Assaí?

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

De acordo com a base teórico-empírica apresentada, bem como o problema de pesquisa a ser estudado, este trabalho procurou responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- ✓ Como é caracterizado o conteúdo estratégico da soja e seus movimentos comerciais em termos mundiais, de Brasil e de região de Assaí;
- ✓ Quais são os elos e os principais agentes da cadeia produtiva de soja da região de Assaí;
- ✓ Quais e como são os processos de comercialização entre os elos e seus agentes;
- ✓ Como se caracterizam as principais ações de colaboração e competição existentes entre os elos e agentes;
- ✓ Quais os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores nos diferentes elos da cadeia produtiva da soja.

A outra fase refere-se à análise dos dados coletados, sua tabulação e interpretação, e à generalização, que suscita novos questionamentos e dúvidas que irão recomeçar em um patamar mais elevado.

3.2 TIPOS DE PESQUISAS

A capacidade e o interesse pelo espírito humano levam o pesquisador a desenvolver a investigação das mais variadas formas. Cada qual tem seu nível de abordagem e aprofundamento, de acordo com o que pretende elucidar, existindo os mais variados tipos de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1996).

Cervo e Bervian (1996) dividem os tipos de pesquisa em pura e aplicada: o primeiro tem como meta a busca do conhecimento e do saber; no segundo, procura-se dar um caráter pragmático aos problemas estudados.

Ruiz (1977) classificou as pesquisas científicas em três tipos:

- 1) O primeiro tipo é a pesquisa exploratória, que é desenvolvida quando o problema é pouco conhecido, tendo como objetivo sua caracterização, sua classificação e definição;
- 2) O segundo tipo é a pesquisa teórica; que expande as generalizações, definindo mais amplamente os problemas, estruturando novos modelos teóricos e gerando reflexão e análise do problema levantado;
- 3) O terceiro e último é a pesquisa aplicada, desenvolvida num momento em que o problema já foi bastante debatido e existe a necessidade de se testar algum modelo que se aproxime do mundo real ou já exista de maneira que ele possa ser aceito ou rejeitado.

Gil (2007) explicou que é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. E que é usual a classificação de acordo com os objetivos gerais.

Um estudo exploratório visa à formulação do problema a ser investigado para futuramente auxiliar na elaboração de hipóteses, podendo colaborar com o aprimoramento do nível de conhecimento do pesquisador acerca de o trabalho que está sendo desenvolvido e, estabelecendo prioridades para estudos futuros. Tal estudo é recomendado na investigação de assuntos pouco desenvolvidos ou pouco conhecidos (SELLTIZ et al., 1974).

Também para Gil (2007), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Segundo o autor, ainda esta pesquisa têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. E que na maioria dos casos estas pesquisas envolvem:

- ✓ Levantamento bibliográfico;
- ✓ Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- ✓ Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Ainda Gil (2007) esclareceu que o planejamento da pesquisa exploratória pode ser bastante flexível, e que pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Já as pesquisas descritivas segundo Gil (2007) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”. E que suas características

mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática. Sendo assim, de acordo com os critérios de tipificação de pesquisa utilizados pelos autores supracitados, a pesquisa constitui-se em um estudo de caso, enquadrando-se nos moldes de uma pesquisa exploratória e descritiva.

Em sua fase exploratória, coletou a opinião de produtores de soja, bem como de órgãos envolvidos diretamente com a atividade soja na região por meio de seus representantes gerenciais. Para a seleção, utilizou-se uma escolha intencional e não probabilística para a aplicação de entrevistas, justificada pela necessidade de colher depoimentos junto a entidades relacionadas com o setor em estudo. A pesquisa abordou o efeito das estratégias colaborativas e competitivas em relação ao processo de comercialização da soja e os resultados obtidos.

Procurou-se capturar a realidade em ação e considerar os fundamentos dos métodos de investigação, analisando relações de como e por que o processo se relaciona de modo causal com diferentes níveis de análise, e explicando quando e por que alguns resultados foram obtidos. Essas questões amplas podem ser relacionadas à análise dinâmica do processo: considerando seus múltiplos aspectos, dentre os quais: decisão, mudança, competitividade, criação de marketing, incorporação, estratégia de negócios e tecnologia, papel, procedimento e desempenho das elites gerenciais nas empresas e na sociedade.

Para tanto, o nível de análise da pesquisa contemplou a utilização de dois níveis:

- A organização (empresas fornecedoras de insumos, cooperativas agroindustriais, agroindústrias de beneficiamento da soja, atacadistas e varejistas);
- Os produtores rurais, podendo ser cooperados ou não.

As unidades de análise de cada nível, respectivamente, são: os gerentes de empresas fornecedoras de insumos agrícolas, gerentes das cooperativas, cooperados, produtores rurais.

Com base nas premissas dos autores anteriormente citados, confirma-se que a pesquisa sobre estratégia envolve não somente fenômenos e cortes internos da organização, mas também inclui a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas-chaves na organização.

O enfoque é **descritivo qualitativo**. Estabelecido para captar a multiplicidade das dimensões dos fenômenos em estudo, tanto em termos do contexto das empresas como das suas variáveis internas, limita-se ao enfoque interpretativo da gestão estratégica das empresas e produtores. A pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1987), tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador, como instrumento-chave, apresenta análise de caráter indutivo e volta-se para o significado. Silva et al. (2006) definiram pesquisa qualitativa como algo abrangente, ou seja, várias formas de pesquisa que ajudam a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Segundo Creswell (2007), há outras definições para pesquisa qualitativa, como por exemplo: pesquisa participante, pesquisa-ação, história oral, observação etnometodológica e hermenêutica. Já Gil (2007) classificou que as pesquisas podem ser bibliográfica, documental, experimental, ex-post facto, coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante..

Considerando-se essas definições, o emprego da metodologia descritivo-analítica, na pesquisa estratégica pretendida, parece ser o mais adequado, tendo em vista que destaca a análise das inter-relações das decisões e fenômenos envolvidos na estratégia de colaboração e competição, conteúdo estratégico e cadeia produtiva da soja, principalmente sob o enfoque das percepções, compreensão do ambiente das organizações e dinâmicas das inter-relações (RICHARDSON, 1989).

Os dirigentes das empresas e produtores rurais são, portanto, aqueles responsáveis pelas configurações estratégicas, a partir das decisões tomadas ao longo do tempo. Algumas condições ou requisitos mínimos são delineados no processo de escolha de um bom informante, assim alguns itens são de fundamental importância para a investigação:

- a) antiguidade na organização e envolvimento no fenômeno;
- b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;
- c) disponibilidade adequada de tempo;
- d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Neste estudo, foram investigadas as cooperativas agroindustriais, empresas fornecedoras de insumos, atacadistas e varejistas da região de Assaí e produtores rurais, por meio do critério amostral não-probabilístico por conveniência, visto que há uma grande população nesta unidade de análise. A tabela demonstra a população total da cadeia produtiva da soja na região de Assaí.

TABELA 1 - POPULAÇÃO TOTAL DA CADEIA PRODUTIVA DA SOJA - REGIÃO DE ASSAÍ

Empresas / Agentes	Elo	Quantidade existente	Quantidade pesquisada
Fornecedor de insumos	1º	6	5
Produtor Rural	2º	1754	50
Agroindústria	3º	2	2
Atacadista	4º	6	2
Varejista	5º	12	2

FONTE: AUTOR DA PESQUISA (2008)

A pesquisa em pauta procurou, nos seus procedimentos, preencher todas as exigências metodológicas previstas. A seguir, foram descritas a origem e a instrumentação dos dados coletados.

3.4 DADOS: FONTES, COLETA E ANÁLISE

Segundo Gil (2007) a coleta de dados no estudo de caso é mais complexa que em outras modalidades de pesquisa, visto que outras pesquisas utilizam técnicas básicas para obtenção dos dados, diferente do estudo de caso que utiliza mais de uma técnica. O intuito é garantir a qualidade dos resultados obtidos.

Efetua-se um pré-teste nos experimentos e nos levantamentos, pois de acordo com Yin (2001) estes testes garantem a validade e fidedignidade dos instrumentos, o que não costuma ocorrer nos estudos de casos.

A coleta dos dados para a investigação empírica se dá por meio de:

- a) Fontes primárias: principal fonte de dados são as **entrevistas semi-estruturadas** com os dirigentes integrantes do nível estratégico e entrevistas auxiliares com integrantes de nível tático e operacional (YIN, 1987, p. 82-83);
- b) Fontes secundárias: para validação, utilizará a observação, não participante, dos processos administrativos atuais; e levantamento dos dados (TRIVIÑOS, 1987, p. 137-138).¹

Como fonte principal de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada

[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados por teorias e hipóteses, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem respostas dos informantes [...] e se desenvolvem em interação dinâmica” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Desse modo, a entrevista semi-estruturada corresponde ao instrumento adequado, por permitir levantamento mais amplo, dada a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias, às percepções, às opiniões e interpretações da realidade organizacional dos seus respondentes.

Como fonte secundária desta investigação, o levantamento de dados pela observação não participante tem como definição, para Triviños (1987, p. 153), a técnica que objetiva destacar de um conjunto uma característica principal, sem que o observador interfira na coleta dos dados. A observação indireta ou não participante possibilita ainda “[...] a coleta de informações não previstas, porém significativas para o estudo, que captam novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas” (RICHARDSON, 1989, p. 157-187). A observação direta deve ser criada pelo investigador. Yin (1987, p. 79-81) relatou que, “[...] ao se assumir que o assunto de interesse nem sempre é puramente histórico, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais serão viáveis pela observação”. Salientou ainda que as observações diretas podem ser realizadas durante uma visita, incluída aquela da própria entrevista. Nesta fase, fará também análise documental, fornecido pelas categorias investigadas.

¹ TRIVIÑOS especificou que o método de estudo de caso recomenda o uso de fontes múltiplas de evidências e, de tal forma, abranger a máxima amplitude na compreensão do foco em estudo.

A seleção obedeceu a dois procedimentos básicos: primeiro, a escolha de uma listagem de empresas fornecedoras de insumos agrícolas, produtores agrícolas, cooperativas, cerealistas (intermediários que compram e vendem a soja), indústrias de beneficiamento (esmagamento da soja para produção de óleo, e farelo de soja) e produtores rurais e, segundo, após contato com as empresas e produtores e a sua aceitação em participar da pesquisa. A não aceitação ou demora na confirmação indica exclusão da empresa ou produtor da pesquisa e assim a escolha da próxima empresa e ou o produtor rural na seqüência da lista sendo imediatamente contatada e assim agendada a pesquisa. Em relação à população entrevistada da cadeia produtiva, no primeiro elo composto dos fornecedores de insumos foram entrevistados 05 de 06 empresas, no segundo elo, compostos pelos produtores rurais foram entrevistados 50 de 1754, já no terceiro elo, da agroindústria, foram entrevistados 02 de 02 empresas, no quarto elo, dos atacadistas, foram entrevistados 02 de 06 empresas, e finalmente o quinto elo, dos varejistas, foram entrevistados 02 de 12 empresas.

As entrevistas foram feitas com indivíduos que ocupam cargos de direção institucional e participaram integralmente das mudanças-alvo da investigação. O local da entrevista, para a complementação dos dados, por meio da observação e análise documental, foi o próprio local dos eventos investigados. Ao entrevistado apresentou-se previamente o protocolo básico norteador do levantamento de dados pela observação e entrevista. A preparação da entrevista ocorreu por meio do conhecimento prévio por parte do entrevistado do protocolo de pesquisa, conceitos envolvidos nas questões para uniformização, e de um debate sobre os fatores estratégicos abordados anteriormente. As questões das entrevistas foram adaptadas às condições conceituais, culturais e operacionais da empresa e produtores agrícolas. O teor das entrevistas preservou-se a forma original das manifestações dos agentes entrevistados.

Conforme descrito, a pesquisa seguiu, resumidamente, os seguintes passos para coleta de dados:

a) Coleta das informações básicas sobre o ambiente econômico e a situação do ramo das empresas e produtores rurais no período. A intenção foi a de identificar e explicar as transições mais importantes do período; cruzando-se esses dados com os da empresa e produtores, tornou-se possível identificar como o meio ambiente influenciou as decisões organizacionais.

b) Coleta de informações secundárias das empresas e proprietários rurais para caracterizar suas estratégias colaborativas e competitivas, os seus conteúdos estratégicos, e seus respectivos desempenhos. Esses dados foram coletados mediante observação, levantamento documental.

c) Entrevistas com os dirigentes institucionais (produtores, industriais, cooperativas e consumidores finais) que participaram, em todo o período, das decisões-alvo da investigação. O interesse foi procurar delinear as principais causas das mudanças de conteúdo estratégico, e estratégias colaborativas e competitivas para a comercialização do produto soja, assim como as inter-relações entre as estratégias afetam no resultado.

d) Transcrição e comparação dos dados da entrevista com a realidade observada para a sua validação, do ponto de vista do pesquisador.

e) Análise e interpretação dos dados, considerando-se as variáveis apontadas no estudo.

Esses passos permitiram delinear empiricamente duas posições teóricas. A primeira se refere à identificação e à descrição das estratégias das empresas pesquisadas de acordo com os seus conceitos e contornos teóricos; e a segunda, ao delineamento do resultado de gestão estratégica sob determinadas condições organizacionais e ambientais.

3.4.1 Análise dos Dados

A pesquisa se deu em duas etapas, a primeira qualitativamente anteriormente explicitada, e na segunda etapa efetuou-se a análise de questionários e de dados documentais.

A análise de dados é um exame minucioso das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos segundo Silva (2006). Diante disto, Silva (2006) reuniu alguns princípios orientadores da análise da pesquisa qualitativa e que foram utilizados para análise nesta investigação:

- ✓ A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. A análise começa com

o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

- ✓ O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.
- ✓ A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual.
- ✓ Os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas.
- ✓ Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominante derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva.
- ✓ A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, sumariar o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas.
- ✓ As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores.
- ✓ A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador.
- ✓ Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente”, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual.

- ✓ O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

Certamente, ao seguir este roteiro para realizar a análise dos dados, garante-se certa segurança na qualidade do estudo e fidedignidade, validade e generalidade (GIL, 2007). Utilizou-se a análise de conteúdo de acordo com (RICHARDSON, 1989) numa primeira etapa.

Considerando-se as dificuldades metodológicas envolvidas neste trabalho, a seguir serão apontadas algumas das limitações do estudo.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A preocupação mais geral deste trabalho foi procurar identificar as estratégias colaborativas e competitivas no processo de comercialização da soja e as suas causas, relações e resultados individuais e coletivos. Presume-se que, a partir de um melhor conhecimento de tais fatores e fenômenos, seja possível o estabelecimento de medidas capazes de tornar mais dinâmica a administração estratégica das empresas.

Uma dificuldade metodológica em estudos dessa natureza reside em que a análise dos fatores relacionados ao processo de identificação de causas é resumida no levantamento de opiniões, com inferências subjetivas baseadas nos resultados de pesquisas diretas com indivíduos (YIN, 1987, p. 83)² e observações de não participantes. Assim, as respostas obtidas são tabuladas e interpretadas, permitindo que se estabeleçam conclusões sobre as eventuais causas das mudanças estratégicas e suas relações.

Embora esse método seja amplamente empregado, não permite que se estabeleça quantitativamente a importância relativa dos fatores identificados. Por outro lado, em análises baseadas na interpretação subjetiva de dados por amostra,

² YIN, ressalta que cuidados devem ser considerados para não tornar a pesquisa dependente apenas do informante-chave. Nesse sentido, utilizaram-se a observação não participante e entrevistas auxiliares com outros integrantes dos processos. A utilização de documentos foi prejudicada pela inexistência ou insuficiência desses em relação aos dados em investigação.

a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator identificado fica impossibilitada. Estudar essas empresas e produtores merece outras considerações: a cooperação das empresas e a informalidade dos aspectos levantados, ou seja, a inexistência de registros dificulta o levantamento das informações.

O presente trabalho não fornece fórmulas e modelos para resolver problemas administrativos e de negócios específicos das indústrias de alimentos, mas oferece base para a análise de situações estratégicas que podem auxiliar o processo de tomada de decisão. Os dados das empresas e os fenômenos que nelas ocorrem procuram demonstrar a atuação em contextos e modelos organizacionais diferentes. Além disso, para cada uma dessas empresas e produtores, foram coletadas informações restritas aos limites desta investigação.

Dessa forma, este trabalho não representa a indústria como um todo, ou mesmo os seus segmentos, mas apenas os casos isolados, objeto da pesquisa, no caso uma determinada região. Não se podem obter generalizações ou inferências para outros casos; contudo a representação das empresas e produtores pesquisados é suficientemente ampla, porque carrega esclarecimentos importantes no concernente aos instrumentos e à metodologia em uso na realidade observada.

Há, certamente, muitas outras limitações inerentes ao uso dos resultados desta investigação, além das que se apontaram. Outra limitação diz respeito ao número de casos, consequência do tipo de estudo e da metodologia proposta. Finalmente, a limitação mais importante do estudo, como já exposto, diz respeito à falta de exatidão dos dados levantados e à possibilidade de distorção na interpretação. Este estudo procurou minimizar os problemas assinalados por meio da metodologia de pesquisa.

3.6 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

No presente estudo, foram consideradas: duas variáveis independentes (estratégia colaborativa e estratégia competitiva), uma variável dependente (resultados individuais e coletivos) e uma interveniente (processos de comercialização). Conforme a FIGURA 7 :

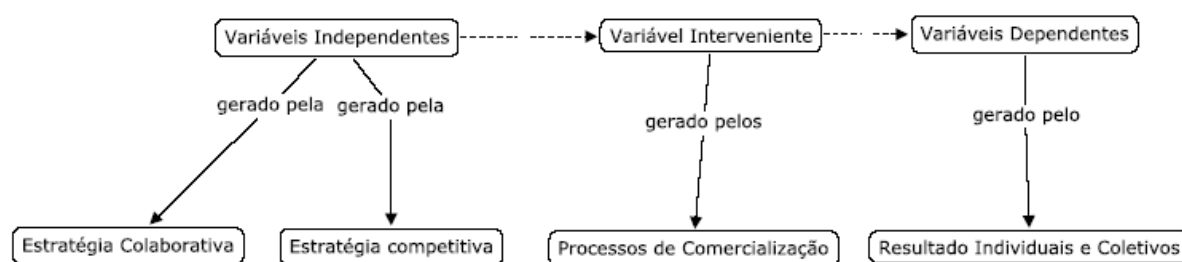


FIGURA 7 – CADEIA PRODUTIVA DA SOJA
 FONTE: AUTOR DA PESQUISA (2008)

3.6.1 Definição Constitutiva e Operacional da Categoria de Análise

Neste tópico o trabalho define as variáveis que são as definições de categorias: definição constitutiva e operacional. A definição constitutiva (DC) define a categoria conceitualmente, por meio da teoria existente. Contudo há muitas definições, neste caso o autor utiliza a que melhor convém de acordo com o que irá estudar.

A definição operacional (DO) conforme Kerlinger (1980) especificou as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria, ou seja, faz a ligação entre os conceitos e as observações. Portanto, apresentam-se as categorias de análise deste estudo, com suas definições constitutivas e operacionais como segue:

3.6.1.1 Estratégia

DC: neste trabalho abordou-se a estratégia como

o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e

providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, 2001, p. 20)

Já Porter (1999, p. 73) afirmou que “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”. Trazendo as estratégias definidas por Quinn e Porter para cadeia produtiva, pode-se dizer que estas estratégias têm como objetivos o posicionamento de forma a obter o máximo de margens de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo em que se tentam apropriar das margens dos outros atores presentes (BATALHA et al., 2001 p. 42).

DO: A verificação deu-se nas empresas (fornecedores de insumos agrícolas, agroindústria, atacadistas e varejistas), por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e observações dos setores, seguindo um protocolo pré-estabelecido, e, também, os departamentos da empresa (administração, vendas, marketing, etc), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários e após realização de entrevistas e, análise documental.

No caso dos produtores rurais, foi realizado por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e observações seguindo um protocolo pré-estabelecido. Em ambos foram levantadas o que são as principais estratégias formalmente utilizadas.

3.6.1.2 Estratégia colaborativa

DC: cada elo da cadeia produtiva da soja pode desenvolver as estratégias colaborativas umas com as outras, onde passam colaborar como um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos” (LORANGE; ROOS, 1996).

DO: foram analisadas por meios das ações de cooperação entre os elos da cadeia produtiva de soja e quais as estratégias colaborativas utilizadas nas relações.

A verificação aconteceu nas empresas (fornecedores de insumos agrícolas, agroindústria, atacadistas e varejistas), por meio de entrevistas feitas com

questionário semi-estruturado, visita e observações dos setores, seguindo um protocolo pré-estabelecido, e também os departamentos da empresa (administração, vendas, marketing, etc), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários e após realização de entrevistas e, análise documental.

No caso dos produtores rurais, realizou-se por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e observações seguindo um protocolo pré-estabelecido, analisando como ocorrem as trocas de recursos (insumos, tecnologia, equipamentos).

3.6.1.3 Estratégia competitiva

DC: a estratégia é vista como um conjunto coerente de ações que visam o ganho de uma vantagem competitiva sustentável, melhorando o posicionamento em relação ao mercado ou na alocação de recursos (HAX; MAJLUF, 1983). Andrews (1980) enfocou a estratégia na busca de negócios que possibilitem o alcance de vantagens competitivas através dos recursos e competências da organização.

DO: A verificação se dará nas empresas (fornecedores de insumos agrícolas, agroindústria, atacadistas e varejistas) por meio de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e observações dos setores seguindo um protocolo pré-estabelecido, e também os departamentos da empresa (administração, vendas, marketing, etc), anotações de campo feitas devido a conversas informais com funcionários e após realização de entrevistas e, análise documental.

No caso dos produtores rurais, será realizado através de entrevistas feitas com questionário semi-estruturado, visita e observações seguindo um protocolo pré-estabelecido, analisando quais e como que a estratégia de troca de recursos (insumos, tecnologia, equipamentos) interfere na competitividade, processo de comercialização.

3.6.1.4 Conteúdo estratégico

DC: Posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados e resultados dentro do contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e competências da empresa (BULGACOV, 1997, 2007; CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

DO: A verificação se dará nas empresas (fornecedores de insumos agrícolas, agroindústria, atacadistas e varejistas) e produtores rurais, serão analisados o produto soja e seus derivados, os mercados que ela é destinada em cada elo da cadeia produtiva, ou seja, o mercado interno e externo e os resultados econômico obtidos pelos agentes envolvidos nos elos da cadeia produtiva, ou seja através dos recursos utilizados e o desempenho econômico (retorno de investimento) do período analisado.

3.6.1.5 Cadeia produtiva

DC: Define cadeia agroindustrial como a seqüência de ações físicas e o conjunto de agentes e operações envolvidas na obtenção de um produto agro alimentar ou agroindustrial, desde a produção até o consumidor final. É uma seqüência de operações interdependentes que tem por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto. Ações correlatas às da cadeia do produto, tais como: pesquisa, serviços financeiros, serviços de transporte e de informação são também importantes para o estudo (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1997).

DO: A Cadeia Produtiva foi estudada, analisando como é composta a cadeia, o processo de comercialização individual e coletivamente das empresas (fornecedores de insumos agrícolas, agroindústria, atacadistas e varejistas) e dos produtores rurais.

4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

São analisadas, a seguir, as perguntas de pesquisa apresentadas anteriormente, focadas nos objetivos específicos.

Questão 1 – Como é caracterizado o conteúdo estratégico da soja e seus movimentos comerciais em termos Mundiais, de Brasil e região de Assaí?

Nesta parte do trabalho estão descritos os elementos: conteúdo estratégico da soja e seus movimentos comerciais, que, segundo Bulgacov (1997), são Produtos e Mercados em termos mundiais, de Brasil e região de Assaí.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO E MERCADO DA SOJA

Neste estudo a cultura e insumo a ser analisado é a soja. Segundo levantamento realizado em setembro de 2007/2008 da SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento por meio do DERAL – Departamento de Economia Rural,

a soja é a principal cultura oleaginosa atualmente produzida no Brasil e participou com aproximadamente 57% da produção média de grãos oleaginosos dos últimos anos, tendo sido a cultura que mais cresceu em área e importância econômica durante as últimas décadas. A produção mundial tem aumentado gradativamente. Apesar da produção mundial de oleaginosas ser crescente, os estoques relativos, relação percentual entre os estoques de passagem e o consumo, têm permanecido estáveis, com previsão de redução para a próxima safra, principalmente porque a demanda aumentou, graças à destinação de óleos vegetais para combustível, superando a produção.

A tabela 2 mostra a evolução da produção mundial de grãos dos últimos 5 anos, ou seja, de 2004 a 2009.

TABELA 2 – OLEAGINOSAS - OFERTA E DEMANDA MUNDIAL - 2004/05 A 2008/09 (EM MILHÕES DE TONELADAS)

OLEAGINOSAS	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	PARTICIPAÇÃO MÉDIA (%)
SOJA	215,76	220,53	236,56	218,23	237,99	56,9
ALGODÃO (caroço)	45,45	43,44	45,83	45,99	43,28	11,3
AMENDOIM	33,61	33,07	30,53	32,27	33,29	8,2
GIRASSOL	25,45	30,04	29,81	27,20	32,22	7,3
COLZA	46,14	48,68	45,16	48,23	53,37	12,2
COPRA	5,59	5,59	5,26	5,70	5,94	1,4
PALMA	9,54	9,97	10,19	11,05	11,69	2,6
TOTAL	381,52	391,30	403,34	388,66	417,77	100

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

Oleaginosas: Copra, algodão, semente de palma, amendoim, colza, soja, girassol

Ainda conforme dados da SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – DERAL – Departamento de Economia Rural, conforme levantamento efetuado no ano de 2005 e 2006, o Paraná é considerado o maior produtor de grãos e o segundo maior de soja, perdendo somente para o estado de Mato Grosso. A tabela 3 mostra a produtividade do estado do Paraná em relação à produtividade brasileira.

TABELA 3 – SOJA: ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE DO BRASIL E DO PARANÁ – 2005/06

	PARANÁ (DERAL)	BRASIL (CONAB)	% PR / BR
Área (mil ha)	3.900,2	22.229,3	17,5
Produção (mil t)	9.378,6	53.413,9	17,6
Produtividade (kg/ha)	2.405	2.403	

FONTE: DERAL / CONAB (2007)

A tabela 4 demonstra o núcleo regional, área colhida, produção, produtividade e percentual de participação no estado.

TABELA 4 – ÁREA, PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE NO PARANÁ, POR NÚCLEO REGIONAL – 05/06

NÚCLEO REGIONAL	ÁREA COLHIDA *	PRODUÇÃO	PRODUTIVI-	PARTICIPAÇÃO %	
	(ha)	(t)	DADE (kg/ha)	Área	Produção
01 APUCARANA	87.700	230.045	2.623	2,25	2,45
02 CAMPO MOURÃO	573.240	1.472.966	2.570	14,70	15,71
03 CASCAVEL	427.650	1.036.536	2.424	10,96	11,05
04 CORNÉLIO PROCÓPIO	273.000	609.062	2.231	7,00	6,49
05 CURITIBA	38.900	117.056	3.009	1,00	1,25
06 FRANCISCO BELTRÃO	173.000	298.874	1.728	4,44	3,19
07 GUARAPUAVA	163.900	447.530	2.731	4,20	4,77
08 IRATI	73.180	193.440	2.643	1,88	2,06
09 IVAIPORÃ	176.100	457.808	2.600	4,52	4,88
10 JACAREZINHO	61.486	155.514	2.529	1,58	1,66
11 LARANJEIRAS DO SUL	76.290	230.941	3.027	1,96	2,46
12 LONDRINA	240.003	540.202	2.251	6,15	5,76
13 MARINGÁ	241.596	517.309	2.141	6,19	5,52
14 PARANAGUÁ	-	-	-	-	-
15 PARANAVAÍ	34.528	65.281	1.891	0,89	0,70
16 PATO BRANCO	208.770	501.730	2.403	5,35	5,35
17 PONTA GROSSA	396.860	1.196.282	3.014	10,18	12,76
18 TOLEDO	445.640	849.486	1.906	11,43	9,06
19 UMUARAMA	181.810	380.048	2.090	4,66	4,05
20 UNIÃO DA VITÓRIA	26.576	78.454	2.952	0,68	0,84
TOTAL	3.900.229	9.378.563	2.405	100,00	100,00

FONTE: SEAB / DERAL * Área Plantada 3.902.370 há. (2007).

No núcleo regional de Cornélio Procópio, a área plantada corresponde a 273.000 ha, e a produção de 609.062 toneladas, a produtividade é de 2.231 kg/ha, representando 6% da área de plantio de todo o Estado. Na Região de Assaí, que pertence ao núcleo de Cornélio Procópio, segundo o censo do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 2007, a quantidade produzida de soja em grão foi de 66.000 toneladas, o valor da produção foi de R\$ 31.350.000,00 reais de soja em grão, a área plantada foi de 24.000 hectare soja em grão, a área colhida 24.000 hectare de soja em grão, e com o rendimento médio 2.750 quilogramas por hectare.

Em relação à oferta e procura mundial, segundo DEAB / DERAL, houve um aumento do consumo mundial de grãos oleaginosos nas últimas safras que causou redução nos estoques, principalmente, logo após a destinação de óleos vegetais para combustível. E, ainda, de acordo com o Departamento de Agricultura Americano espera-se uma produção mundial de oleaginosas recorde, contudo, a

safrá sul-americana está iniciando e a sua consolidação depende das condições climáticas durante os próximos meses. A tabela 5 discrimina o estoque inicial, produção, consumo, estoque final estimativa de consumo em percentuais dos anos de 2004 a 2009.

TABELA 5 – OLEAGINOSAS – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09

(em milhões de toneladas)

DISCRIMINAÇÃO	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
ESTOQUE INICIAL	44,72	57,11	64,41	72,53	58,60
PRODUÇÃO	381,52	391,30	403,34	388,66	417,77
CONSUMO	366,37	384,00	395,22	402,59	415,97
ESTOQUE FINAL	57,11	64,41	72,53	58,60	60,40
EST./CONS. (%)	15,59	16,77	18,35	14,56	14,52

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

Oleaginosas: Copra, algodão, semente de palma, amendoim, colza, soja, girassol

A soja vem se expandindo de modo considerável na América do Sul que, atualmente, produz cerca de 50% do total mundial, principalmente, no Brasil, na Argentina e no Paraguai. O Brasil ocupa a segunda posição na produção mundial e tende a passar para a primeira nos próximos anos caso mantenha a atual tendência de crescimento de acordo com as informações da SEAB (2008).

Segundo a SEAB (2008), nos últimos anos, os norte-americanos reduziram a sua participação nas exportações mundiais de soja em grãos, enquanto que o Brasil e a Argentina mostraram expressivo aumento, deste modo, tanto o Brasil como a Argentina triplicou as exportações, levando o Brasil a se firmar como maior exportador, de acordo com a tabela 6 (USDA de setembro de 2008).

TABELA 6 - SOJA EM GRÃOS – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES – 2004/05 – 2008/09

(em milhões de toneladas)

PAÍSES	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	PARTICIPAÇÃO (%)	
						04/05	08/09
EUA	85,01	83,37	86,77	70,36	79,85	39,4	33,6
BRASIL	53,00	57,00	59,00	61,00	62,50	24,6	26,3
ARGENTINA	39,00	40,50	48,80	46,50	50,50	18,1	21,2
CHINA	17,40	16,35	15,20	13,50	16,50	8,1	6,9
ÍNDIA	5,85	7,00	7,69	9,30	9,20	2,7	3,9
PARAGUAI	4,04	3,64	6,20	6,80	7,20	1,9	3,0
CANADÁ	3,04	3,16	3,46	2,70	3,17	1,4	1,3
OUTROS	8,41	9,51	9,44	8,07	9,08	3,9	3,8
TOTAL	215,76	220,53	236,56	218,22	237,99	100	100

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

Ainda de acordo com a análise de Hubner (2008), o crescimento do comércio mundial foi notável durante os últimos anos e, apesar de o USDA estar estimando uma ligeira redução no comércio mundial para a safra 2008/09, o mercado de soja tende a permanecer aquecido nos anos seguintes, sendo possíveis eventuais recuos nas cotações se a expansão da produção for superior a demanda. A tabela 7 mostra os principais países exportadores.

TABELA 7 – SOJA EM GRÃO – PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES – 2004/05 – 2008/09

(em milhões de toneladas)

PAÍSES	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	PARTICIPAÇÃO (%)	
						04/05	08/09
BRASIL	20,14	25,91	23,49	25,50	27,50	31,1	35,4
EUA	29,86	25,58	30,39	31,43	27,22	46,1	35,1
ARGENTINA	9,57	7,25	9,56	13,50	13,90	14,8	17,9
PARAGUAI	2,89	2,32	4,50	5,08	5,40	4,5	7,0
CANADÁ	1,12	1,32	1,68	1,83	1,72	1,7	2,2
OUTROS	1,20	1,38	1,84	1,63	1,86	1,8	2,4
TOTAL	64,77	63,75	71,45	78,97	77,60	100	100

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov
 2007/08: Preliminar 2008/09: Estimativa

Nota-se que o comércio global cresceu expressivamente durante os últimos anos, mantendo a tendência de consumo ascendente. A China e a União Européia, como pode se observar na tabela 8 continuam sendo os grandes importadores de soja em grão. Os chineses que há pouco tempo compravam menos que os europeus, hoje superam, realizando 46,5% das importações de soja, o dobro do que a União Européia compra e esta tendência deve aumentar ainda mais a sua participação nos próximos anos.

TABELA 8 – SOJA EM GRÃO – PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES – 2004/05 – 2008/09

(em milhões de toneladas)

PAÍSES	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	PARTICIPAÇÃO (%)	
						04/05	08/09
CHINA	25,80	28,32	28,73	36,50	36,00	40,6	46,5
UNIÃO EUROPÉIA	14,54	13,94	15,29	14,50	14,35	22,9	18,5
JAPÃO	4,30	3,96	4,09	4,05	4,05	6,8	5,2
MÉXICO	3,64	3,67	3,94	3,75	3,64	5,7	4,7
ARGENTINA	0,69	0,58	1,99	2,95	3,33	1,1	4,3
TAIWAN	2,26	2,50	2,44	2,25	2,30	3,6	3,0
OUTROS	12,27	11,09	12,73	14,30	13,81	19,3	17,8
TOTAL	63,49	64,05	69,20	78,30	77,47	100	100

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov
 2007/08: Preliminar 2008/09: Estimativa

Para o Departamento de Agricultura Americano - USDA, desde a safra mundial de 2004/05 até a 2006/07, que foi recorde, o consumo foi menor do que a produção e resultou em elevação dos estoques mundiais e consequente redução das cotações. A partir da safra 2007/08, o consumo estimado pelo USDA aumentou e causou redução nos estoques, com reflexo direto nas cotações que tiveram aumento considerável. A tabela 9 demonstra a oferta de demanda mundial da soja – 2004/05 a 2008/09.

TABELA 9 – SOJA EM GRÃO – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09

(em milhões de toneladas)

DISCRIMINAÇÃO	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
ESTOQUE INICIAL	37,83	47,45	53,10	62,65	50,13
PRODUÇÃO	215,76	220,53	236,56	218,22	237,99
CONSUMO	206,14	214,88	227,01	230,75	236,89
ESTOQUE FINAL	47,45	53,10	62,65	50,13	51,23
EST./CONS. (%)	23,02	24,71	27,60	21,72	21,63

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

A busca de substitutos para o petróleo e a preocupação pela redução de poluentes na atmosfera deu nova importância aos produtos agrícolas, mediante diferentes possibilidades, entre elas: a produção de óleos ou de etanol para uso como combustível puro ou em mistura com derivados de petróleo. Mas a destinação de produtos que poderiam ser utilizados como alimento, como por exemplo: o uso do milho e da soja na produção de combustíveis reflete em aumento na demanda de outros produtos, como o trigo. O aumento desta demanda reflete em redução nos estoques mundiais e aumento nas cotações. Atualmente, a cotação da soja na bolsa de Chicago, está no maior patamar desde 2004, superando a importância de US\$ 550,00 por tonelada em junho de 2008, devido à incerteza quanto ao clima sobre as lavouras dos EUA. Com a normalização das condições das lavouras houve um recuo dos preços internacionais que, hoje, estão em volta de US\$ 450,00 segundo a SEAB (2008). A figura 8 demonstra a evolução dos preços do ano de janeiro de 2000 a setembro de 2008.

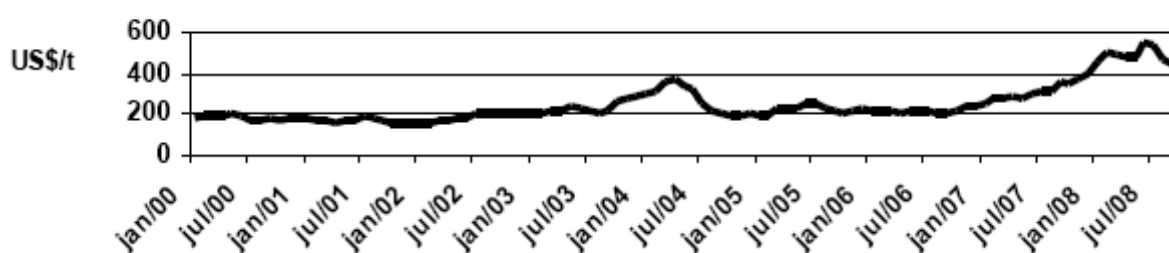


FIGURA 8 – SOJA EM GRÃOS – COTAÇÕES BOLSA DE CHICAGO – JAN/00 A SET/08
FONTE : CBOT

Segundo a CONAB, o Brasil colheu 60,1 milhões de toneladas na safra de 2007/08, sendo que o USDA estima que na próxima temporada o nosso país colherá por volta de 62,5 milhões de toneladas. A cada ano aumentam as exportações brasileiras de soja em grão e, possivelmente, esta aumentará mais um pouco, já que a demanda interna encontra-se estagnada. A tabela 10 mostra oferta e demanda de soja em grão no Brasil.

TABELA 10 – SOJA EM GRÃO – BRASIL - OFERTA E DEMANDA – 2003/04 A 2007/08

DISCRIMINAÇÃO	(em mil toneladas)				
	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
ESTOQUE INICIAL	4.522,0	4.522,2	2.734,7	2.469,7	3.675,6
PRODUÇÃO	49.988,9	52.304,6	55.027,1	58.391,8	60.072,4
IMPORTAÇÃO	349,0	368,0	48,8	97,9	100,0
CONSUMO	31.090,0	32.025,0	30.383,0	33.550,0	35.050,0
EXPORTAÇÃO	19.247,7	22.435,1	24.957,9	23.733,8	25.750,0
ESTOQUE FINAL	4.522,2	2.734,7	2.469,7	3.675,6	3.048,0
EST./CONS. (%)	14,5	8,5	8,1	11,0	8,7

FONTE: CONAB (agosto de 2008) www.conab.gov.br
2007/08: preliminar

O farelo e o óleo são alguns dos derivados da soja. O volume mundial de farelo de soja produzido e o consumido têm sido equivalentes e crescentes ao longo dos últimos anos. Historicamente, o farelo de soja foi destinado para a composição de rações enquanto que o óleo de soja era utilizado na indústria química e alimentícia onde completa com outros óleos mais valorizados como o de girassol, o milho e o da canola. Presentemente, com a nova utilização do óleo para formulação de biodiesel, este auxilia na valorização da soja de acordo com o a Análise da

Conjuntura Agropecuária da SEAB (2008). Na tabela 11 percebe-se o aumento da demanda pelo farelo de soja.

TABELA 11 – FARELO DE SOJA – OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09

(em milhões de toneladas)					
DISCRIMINAÇÃO	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
ESTOQUE INICIAL	5,49	6,50	5,92	5,99	6,55
PRODUÇÃO	138,96	145,83	153,81	159,76	162,65
CONSUMO	137,31	146,11	152,37	158,07	161,04
ESTOQUE FINAL	6,50	5,92	5,99	6,55	6,25
EST./CONS. (%)	4,73	4,05	3,93	4,14	3,88

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

Segundo a SEAB (2008), nos últimos anos, ocorreu ligeiro aumento na produção nacional de farelo de soja, porém o volume exportado diminuiu, enquanto que o consumo interno aumentou e o estoque teve pouca alteração. Nota-se que em relação ao farelo a demanda continua aquecida, tanto para a exportação bem como para o consumo interno em alimentação animal. Na tabela da CONAB (2008), a seguir, verifica-se o estoque inicial, produção, importação, consumo, exportação e estoque final (ver tabela 12).

TABELA 12 – FARELO DE SOJA – BRASIL - OFERTA E DEMANDA – 2003/04 A 2007/08

(em mil toneladas)					
DISCRIMINAÇÃO	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
ESTOQUE INICIAL	2.155,4	2.030,6	1.824,6	1.782,6	2.282,7
PRODUÇÃO	22.673,0	23.127,0	21.918,0	23.947,0	24.948,0
IMPORTAÇÃO	187,8	188,7	152,4	101,2	50,0
CONSUMO	8.500,0	9.100,0	9.780,0	11.050,0	11.800,0
EXPORTAÇÃO	14.485,6	14.421,7	12.332,4	12.498,1	13.200,0
ESTOQUE FINAL	2.030,6	1.824,6	1.782,6	2.282,7	2.280,7
EST./CONS. (%)	23,9	20,1	18,2	20,7	19,3

FONTE: CONAB (agosto de 2008) www.conab.gov.br

2007/08: preliminar

A condição mundial de óleo de soja é semelhante à da soja em grão e do

farelo de soja: produção e consumo crescentes e estoque relativo no menor percentual dos últimos anos, como comprova a tabela 13 da USDA (2008).

TABELA 13 – ÓLEO DE SOJA –OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09

(em milhões de toneladas)

DISCRIMINAÇÃO	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
ESTOQUE INICIAL	2,40	3,09	3,30	3,11	2,69
PRODUÇÃO	32,61	34,61	36,32	37,86	38,41
CONSUMO	31,71	33,60	35,64	37,24	37,90
ESTOQUE FINAL	3,09	3,30	3,11	2,69	2,62
EST./CONS. (%)	9,7	9,8	8,7	7,2	6,9

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2007/08: Preliminar

2008/09: Estimativa

Segundo a CONAB (2008), a moagem interna de soja aumentou nos últimos anos, resultando numa maior produção de óleo, mesmo assim, os estoques vêm diminuindo por causa do consumo que está crescendo. O fato é devido a destinação do óleo de soja para combustível, fazendo com que os preços se mantenham acima da média histórica, entretanto tudo dependerá das condições climáticas na América do Sul. A tabela 14 apresenta a oferta e demanda no Brasil do período de 2002 a 2007.

TABELA 14 – ÓLEO DE SOJA –OFERTA E DEMANDA NACIONAL – 2002/03 A 2006/07

(em mil toneladas)

DISCRIMINAÇÃO	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
ESTOQUE INICIAL	319,9	330,1	279,0	214,5	275,1
PRODUÇÃO	5.510,4	5.692,8	5.479,5	5.909,0	6.156,0
IMPORTAÇÃO	27,0	3,2	25,4	44,1	40,0
CONSUMO	3.010,0	3.050,0	3.150,0	3.550,0	4.100,0
EXPORTAÇÃO	2.517,2	2.697,1	2.419,4	2.342,5	2.120,0
ESTOQUE FINAL	330,1	279,0	214,5	275,1	251,1
EST./CONS. (%)	11,0	9,1	6,8	7,7	6,1

FONTE: CONAB (agosto de 2008) www.conab.gov.br

2007/08: preliminar

Nota-se que a demanda mundial de alimentos tem sido crescente, seja para

consumo humano, ração animal, indústrias diversas, ou para combustível, abrindo maior espaço para a soja que é o principal substituto para diversos outros grãos, devido à sua versatilidade, como é comprovado na tabela 15 da USDA (2008).

TABELA 15 – GRÃOS –OFERTA E DEMANDA MUNDIAL – 2004/05 A 2008/09

(em milhões de toneladas)					
DISCRIMINAÇÃO	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
ESTOQUE INICIAL	354,90	403,20	388,60	340,40	346,50
PRODUÇÃO	2.043,60	2.018,90	2.005,00	2.116,70	2.195,00
CONSUMO	1.995,50	2.033,40	2.053,30	2.110,60	2.174,10
ESTOQUE FINAL	403,20	388,60	340,40	346,50	367,30
EST./CONS. (%)	20,21	19,11	16,58	16,42	16,89

FONTE: USDA (setembro de 2008) www.faz.usda.gov

2006/07: Preliminar

2007/08: Estimativa

De modo geral, as exportações aumentam a cada ano que passa, porém é notável a participação da China nas exportações. Observa-se, na tabela 16, elaborada pela SEAB/DERAL, que a Europa demandou menos nos últimos anos, entretanto outros países que compravam em menor quantidade houve um crescimento considerável.

TABELA 16 – COMPLEXO SOJA – BRASIL – EXPORTAÇÕES POR DESTINO – 2002 A 2007

(em US\$ 1.000 FOB)								
PAÍS DE DESTINO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	PARTICIPAÇÃO MÉDIA (%)	
							2002	2007
PAÍSES BAIXOS	1.184.862	1.542.015	1.891.084	1.972.123	1.640.857	1.754.609	19,7	15,4
CHINA	950.308	1.581.174	2.115.155	1.887.061	2.548.144	3.150.204	15,8	27,7
FRANÇA	568.413	620.522	716.705	692.990	881.343	683.253	9,5	6,0
ESPANHA	300.293	391.244	557.517	564.762	480.238	774.633	5,0	6,8
ALEMANHA	412.907	668.712	744.198	438.933	429.410	367.432	6,9	3,2
IRÃ	225.418	471.864	332.565	354.215	247.132	467.871	3,8	4,1
ITÁLIA	205.332	293.567	355.901	413.365	322.121	441.299	3,4	3,9
JAPÃO	140.013	140.001	97.270	96.648	49.850	109.020	2,3	1,0
BANGLADESH	27.668	45.481	51.088	11.928	16.846	100.816	0,5	0,9
DINAMARCA	7.725	21.567	14.775	30.886	32.007	69.229	0,1	0,6
HONG KONG	34.670	53.920	27.606	6.014	9.956	9.884	0,6	0,1
OUTROS	1.951.294	2.295.300	3.144.027	3.007.802	2.653.346	3.457.858	32,5	30,4
TOTAL	6.008.903	8.125.367	10.047.891	9.476.727	9.311.250	11.386.108	100	100

FONTE: BB/SECEX/DECEX

Elaboração: SEAB/DERAL

A cada dia, a área da soja tem aumentado, elevando ainda mais o interesse entre os participantes dos elos desta cadeia produtiva, fazendo com que as ações colaborativas e competitivas fiquem mais sensíveis. As estratégias colaborativas, que segundo Barney (2001) podem ter vários sinônimos como – coletivas, cooperativas, alianças, relações, ligações, foram definidas como alianças estratégicas e que não há envolvimento de ativos entre os parceiros. De acordo com Costa (2006, p. 40), de certa forma há um envolvimento, pois compartilham informações, recursos e competências, há uma suposição de que interferem ou modificam os resultados da organização. No entanto, quando o assunto é estratégia competitiva, a primeira idéia que se tem é que estratégia aborda os conteúdos como: missão e objetivo da organização, segundo Wright et al. (2000), porém para Porter (1989) as estratégias não possuem vida fora dos objetivos que perseguem, visto que são uma estrutura que fornece a direção para as ações a serem tomadas.

Hunt (2000) definiu competição como a luta constante entre firmas por vantagens comparativas em recursos que renderão posições de vantagem competitiva em um ou mais segmentos do segmentos do mercado e, portanto, desempenho financeiro superior.

Um breve histórico da soja, no Paraná, é norteador para uma melhor compreensão deste produto em destaque nos dias de hoje. Segundo Domit (2007) a cultura da soja foi introduzida comercialmente no Paraná na década de 50. Entretanto, passou a ter representatividade econômica somente no final da década de 60 (KASTER; MENOSSO, 1992) e, a partir deste período, houve uma ampliação constante nas áreas cultivadas e na produtividade dessa cultura (IBGE, 1973-2003). No Paraná, de acordo com análise da SEAB (2007), o início da produção de soja ocorreu na década de 70, com expressivo crescimento nas décadas seguintes, principalmente a partir de 1990.

O gráfico 1 demonstra a evolução da produtividade das lavouras de soja no Paraná que em 1970 era de 1,5 milhões de toneladas e alcançaram em 2007 a marca de 11,8 milhões de toneladas e, respectivamente, o rendimento médio de 1144 kg/ha e 2987 kg/ha.

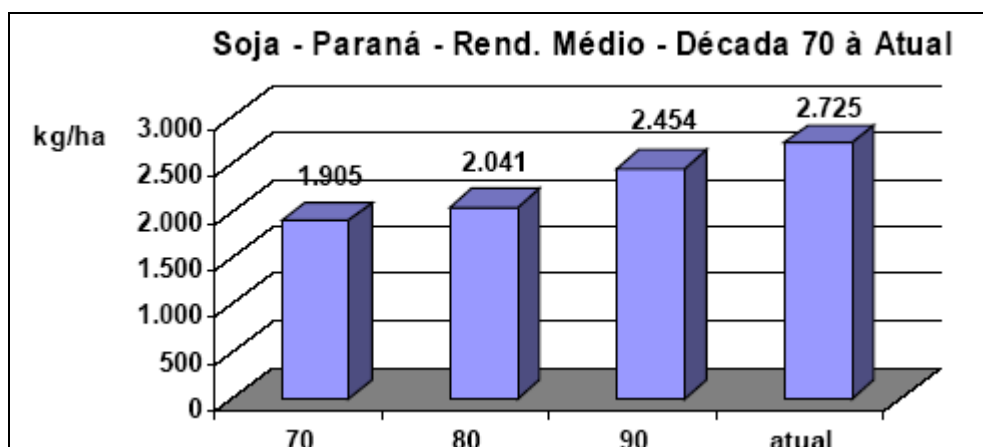


GRÁFICO 1 – SOJA – PARANÁ – REND. MÉDIO – DÉCADA 70 À ATUAL.
 FONTE: SEAB/DERAL; IBGE (2007)

A soja por ser considerada uma *commodities*, com mercado garantido, a cada dia tem áreas de plantio no Paraná e Brasil aumentadas.

O grão-farelo-óleo, constitui-se numa das mais importantes *commodities* nacionais, sendo responsável, na última safra, pela captação de divisas no mercado internacional da ordem de US\$ 10 bilhões, de acordo com dados do (MDIC) - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007).

Segundo a Análise da Conjuntura Agropecuária da SEAB/DERAL (2008), a soja, em comparação com outras culturas, principalmente com o seu principal concorrente que é o milho, tem sido preferida pelos produtores por apresentar vantagens comparativas expressivas, tais como: liquidez; seu cultivo requer menor desembolso que o milho; resistência à estiagem; trato cultural de mais fácil execução; sobre os restos culturais da soja pode ser semeado tanto o milho como o trigo.

Segundo o SEAB/DERAL (2008), além dos fatores acima citados, a tomada de decisão para a escolha do que plantar interferiu no aumento expressivo do preço dos fertilizantes, não obstante de o preço de a soja ter aumentado, cerca de 33%, em 12 meses, o ponto de equilíbrio fora prejudicado pelo aumento dos custos variáveis médios. Em agosto de 2007, eram necessárias 28,2 sacas de soja para remunerar o custo de um hectare e, em agosto de 2008, foram precisas 29,8 sacas. É importante ressaltar que nestes mesmos períodos o preço médio da saca de soja era respectivamente de R\$ 30,20 e R\$ 40,26, e que os custos variáveis elevaram em 5,67% entre um ano e outro. A tabela 17 expressa estes índices.

TABELA 17 – SOJA PLANTIO DIRETO – PARANÁ – CUSTOS VARIÁVEIS – AGO/07 – AGO/08 – EM R\$/HÁ E SOJA/HA 2007

DISCRIMINAÇÃO	em moeda (R\$/ha)		var. (%)	em soja (sc/ha)		var. (%)
	ago/07	ago/08		ago/07	ago/08	
Operação de máquinas e implementos	197,47	212,01	7,4	6,5	5,3	-19,5
Despesas de manutenção de benfeitorias	13,37	15,00	12,2	0,4	0,4	-15,8
Mão-de-obra temporária	16,26	20,05	23,3	0,5	0,5	-7,5
Sementes	96,70	170,00	75,8	3,2	4,2	31,9
Fertilizantes	176,40	363,30	106,0	5,8	9,0	54,5
Agrotóxicos	228,83	242,37	5,9	7,6	6,0	-20,5
Outras Despesas	122,89	176,33	43,5	4,1	4,4	7,6
TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	851,92	1.199,06	40,7	28,2	29,8	5,6

FONTE: SEAB/DERAL

PREÇO MÉDIO RECEBIDO NO PARANÁ EM AGOSTO DE 2007: R\$ 30,20/SC 60KG

PREÇO MÉDIO RECEBIDO NO PARANÁ EM AGOSTO DE 2008: R\$ 40,26/SC 60KG

Questão 2 – Quais são os elos e os principais agentes da Cadeia Produtiva de soja da região de Assaí?

Nesta parte do estudo fora feito um levantamento de como é composto o elo da cadeia produtiva da soja na região de Assaí. Os nomes das empresas são fictícios devido à solicitação das mesmas para não serem divulgadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA SOJA NA REGIÃO DE ASSAÍ

O estudo abrangeu as seguintes cidades da região de Assaí: Assaí, São Sebastião da Amoreira e Nova América da Colina. Conforme a figura acima o primeiro elo, o de fornecedores de insumos ou recursos, dentro do levantamento efetuado é formado por duas cooperativas agrícolas, duas cerealistas e uma empresa que somente comercializava insumos agrícolas. Estas empresas foram selecionadas devido as suas representatividades e tamanho, bem como histórico de vendas de insumos. Os nomes das mesmas não foram divulgados a pedido das

pesquisadas. O quadro 1 mostra as organizações que formam o primeiro elo da cadeia produtiva da soja na região de Assaí e as cidades em que possuem filiais.

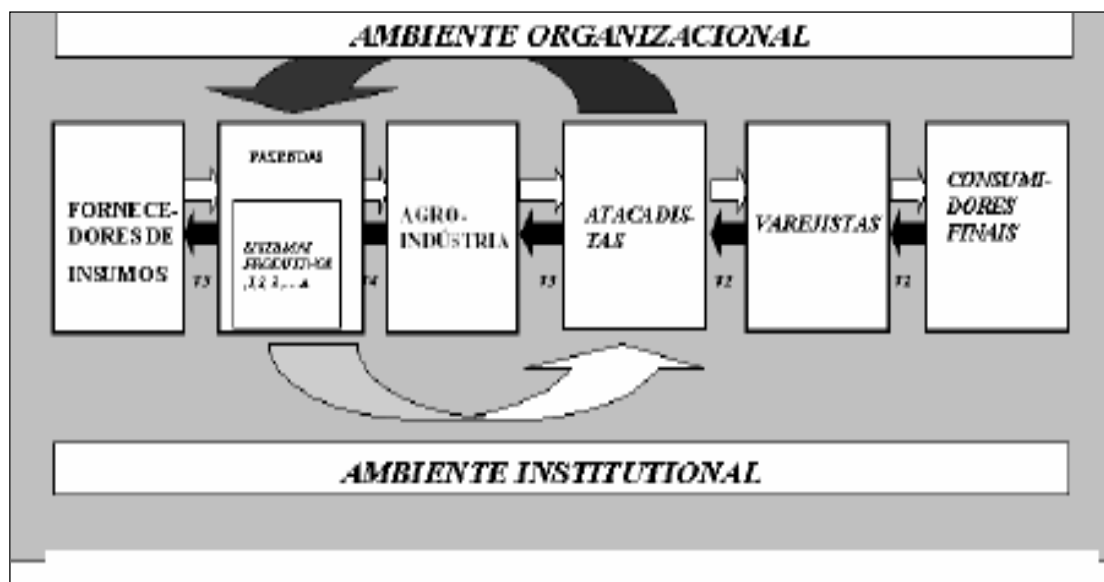


FIGURA 9 – CADEIA PRODUTIVA
FONTE: Castro (2000)

QUADRO 1 – ORGANIZAÇÕES QUE FORMAM O PRIMEIRO ELO

Organizações formadoras do primeiro elo	Cidades de Atuação
Cooperativa A	Assaí
Cooperativa B	Assaí e São Sebastião da Amoreira
Cerealista A	Assaí
Cerealista B	Assaí
Fornecedora	São Sebastião da Amoreira

FONTE: AUTOR DA PESQUISA (2008)

O segundo elo é formado pelos micros, pequenos, médios e grandes produtores agrícolas, também da região de Assaí. Produtores de 05 a 1000 alqueires de área de plantio. Foram escolhidos alguns produtores por relevância representatividade produtiva, e, para cada porte de propriedade agrícola, foram entrevistados cerca de três a quatro produtores até que a saturação de resposta ocorresse.

QUADRO 2 – ORGANIZAÇÕES QUE FORMAM O SEGUNDO ELO

Organizações formadoras do segundo elo	Cidades de Atuação
Cooperativa A	Assaí
Cooperativa B	Assaí e São Sebastião da Amoreira
Agroindústria A	Assaí
Agroindústria B	Assaí e São Sebastião da Amoreira

FONTE: AUTOR DA PESQUISA (2008)

Já o terceiro elo, o da agroindústria, é composto por duas cooperativas as mesmas do primeiro elo, porém em se tratando da cultura da soja não efetuavam nenhum beneficiamento como esmagamento para a produção de óleo de soja ou produção de farelo de soja. Aqui denominadas de cooperativa A e B. A cooperativa A tem como sua principal atividade industrial a produção de fios de algodão, comercialização de insumos agrícolas e comercialização de cereais. Já a Cooperativa B tem como atividade industrial a produção de suco de laranja, uva e usina de álcool combustível, ração animal e comercialização de cereais. Ambas não possuem indústria de esmagamento de soja, entretanto fornecem para outras duas indústrias esmagadoras, denominadas de indústria A e B. Estas indústrias possuem pontos estratégicos de compra e recebimentos em várias cidades do Brasil, Paraná e em Assaí.

O quarto elo é o dos atacadistas, no entanto na região de Assaí não há nenhuma filial. Existem somente os representantes que efetuam o pedido dos derivados de soja como o óleo, a margarina, e, assim, em outro momento realiza-se a entrega dos produtos para os varejistas.

O quinto elo é dos varejistas, composto por dois mercados de médio porte, que têm como área de atuação a região central das cidades: um em Assaí e outro em São Sebastião da Amoreira, dois de pequeno porte que tem como área de atuação a região central das cidades: um em Assaí e um outro em São Sebastião da Amoreira. Há cerca de dez mini-mercados nas cidades de Assaí, São Sebastião da Amoreira e Nova América da Colina que têm como área de atuação os bairros residenciais.

Questão 3 – Quais e como são os processos de comercialização entre os elos e seus agentes?

A questão 3, delineia quais e como são os processos de comercialização entre os elos e seus agentes da cadeia produtiva da soja. São abordados os principais aspectos observados na pesquisa, que são utilizados pelas empresas em análise.

4.3 PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO ENTRE OS ELOS

O processo de comercialização, ou como Kotler e Armstrong (2003) denominam de marketing, em que eles afirmam que para uma organização atingir seus objetivos deve determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvos e satisfazê-los mais eficazmente do que os concorrentes, analisado nesta perspectiva, o elo dos fornecedores de insumos e recursos, ou seja, para realizar o plantio e a cultura da soja.

Segundo SEAB/DERAL (2008), são necessários: sementes, fertilizantes, agrotóxicos e assistência técnica agrícola. Embora haja outros custos relativos à cultura tais como: operação de máquinas e implementos, despesas de manutenção de benfeitorias, mão-de-obra temporária, transporte externo, seguro/PROAGRO, juros, denominados aqui de custos variáveis. Há ainda a depreciação de máquinas e implementos, depreciação de benfeitorias e instalações, sistematização e correção do solo, seguro do capital, mão de obra permanente. E, por fim, remuneração do capital próprio e remuneração da terra. Vinculando todos estes custos, o plantio de um alqueire tem um custo total de R\$ 1914,91 no plantio convencional e R\$ 2115,19 no plantio direto. A diferença básica entre um método e outro, é que no sistema de plantio direto é mais ágio o plantio e facilidade no manejo. Já no convencional o processo de plantio é mais lento, em virtude do tempo de preparação da terra.

Além dos elos que transacionam diretamente no negócio agrícola, pode-se ainda identificar muitas organizações que prestam serviços de apoio ao agro

negócio, tais como as organizações de Pesquisa e Desenvolvimento, de assistência técnica, as agências bancárias, os serviços de transporte, de vendas, de marketing, de armazenamento, entre outras, aumentando a rentabilidade econômica segundo Batalha (2001).

Desta forma, no primeiro elo, as empresas fornecedoras de insumos praticam algumas modalidades detectadas na pesquisa como por exemplo: a venda à vista, que consiste no pagamento do insumo e entrega do produto, venda a prazo com entrega do produto, venda por “troca”, ou seja, esta modalidade é importante relatar que é uma estratégia que fora elaborada por uma das empresas, e que as demais copiaram mais tarde. A “troca” consiste em que o produtor agrícola faça sua solicitação à empresa fornecedora de insumos de quanto será necessário para o cultivo de determinada área, assim é feita uma estimativa e o valor da compra efetuada é transformado em sacas de soja para pagamento posterior, ou seja, no período da colheita da soja. As empresas fornecedoras de insumos denominam esta modalidade de travar o “custo de plantio”, deste modo, o agricultor fica precavido de eventual flutuação futura da cotação do preço da saca de soja. Esta modalidade vem ratificar o que Lorange e Roos (1996) denomina de aliança estratégica por parte dos fornecedores de insumos, como uma forma de fidelizar e ao mesmo tempo impedir que estes realizem ações comerciais com outras competidoras da cadeia produtiva. E também vem afirmar o que Porter (1989) denomina de poder de negociação dos fornecedores.

No segundo elo, os produtores agrícolas, durante o cultivo até a safra seguinte da soja, efetuam a comercialização, nesta fase, observou-se uma briga por preço por cada saca de soja, centavos por centavos de reais, uma especulação financeira por ambas as partes, de um lado o agricultor com sua cobiça em vender seu produto pelo melhor preço, e do outro os cerealistas, cooperativas e agro-indústrias, no mesmo intuito desejando pagar o menor preço de compra.

As modalidades de comercialização aqui pelos agricultores são: venda à vista, venda antecipada, ou seja, é feita uma venda por contrato, no qual o produtor negocia o preço antes, recebe à vista, antes da colheita, com o dever de entregar assim que colher a soja.

Nesta fase, observou-se um aspecto interessante, um agricultor manifestou sua análise de mercado, no qual arriscar é melhor do que a segurança na cotação do preço da soja, mas o pesquisador observou que esta análise é feita por cerca de

90% dos agricultores, este fato levantou interesse e ao consultar as empresas compradoras de soja, verificou-se unanimidade neste percentual. Segundo um gerente de uma empresa, “o agricultor não sabe vender, fizemos uma reunião aqui demonstrando o mercado mundial da soja, analisando a conjuntura dos últimos anos e explicando as flutuações. Havia, aproximadamente, 200 produtores na ocasião, advinha quantos agricultores fecharam a soja antecipada?. Nenhum!”. Finalizando, o gerente enfatizou: “o agricultor vende seu produto somente na baixa”. Segundo este gerente, o produtor acompanha o preço praticamente todos os dias, mas não tem o costume de garantir um preço médio, então quando o preço está num patamar ótimo, ele acha que os preços irão ficar sempre melhor e não vende, de repente, o preço começa a cair, então não fecha por pensar que os preços retornarão, e a cotação começa a cair, e não volta no patamar que estava em um período curto. Obrigando a vender para honrar seus compromissos o produtor vende quando esta em baixa.

Este tipo de análise não é generalizada, verificou-se que alguns produtores negociam seu produto antes, durante e no final da safra. Fixando os preços durante toda a safra, notou-se uma cautela na negociação. Não concentram a venda em um único período. Desta forma, obtém-se uma média de preços bons, garantindo uma ótima margem de lucro e especulação.

O terceiro elo, das agroindústrias, negocia a saca de soja com seus fornecedores que são os cerealistas e cooperativas, da mesma forma que o segundo elo, especulando e em busca da garantia de entrega do produto, para assim beneficiar e agregar mais valor ao produto final e vender para os atacadistas. Aqui também ocorre o que Porter (1989) chama de poder de negociação dos compradores.

Neste elo, nota-se que algumas agroindústrias preferem comprar em grandes vultos, negociando somente com grandes proprietários rurais, cerealistas e cooperativas, outras compram de todos, ou seja, dos pequenos, médios e grandes produtores agrícolas, cooperativas, cerealistas. Cada empresa utiliza estratégias de compra diversificada. Desde preço, prazo de pagamento, até a melhor classificação do produto que chega direto dos sítios e fazendas aos postos de recebimento das agroindústrias.

Observou-se que este elo é quase que monopolizado por poucas empresas compradoras de soja em grãos, seja para exportação de soja em grão e ou

beneficiar e transformar em derivados como, por exemplo: óleo, farelo, margarina, e outros.

No quarto elo, encontram-se os atacadistas que compram os derivados da soja já transformada em produtos acima citados, e revendem para outros atacadistas e, principalmente, varejistas. Na cadeia produtiva da soja verificou que neste elo as empresas entrevistadas não compram de atacadistas, negociam diretamente com a agroindústria, segundo os empresários varejistas entrevistados, a margem de lucro é muito reduzida, desta forma, os supermercados tentam reduzir ao máximo o número de intermediários, no intuito de obter maior rentabilidade.

No quinto elo, estão presentes os varejistas, ou seja, a rede de supermercados, hipermercados, mercados, e outros que comercializam diretamente com os clientes finais. A pesquisa apresentou como descrito, anteriormente, que neste elo os supermercados compram direto da agroindústria, somente negociam alguns poucos produtos derivados, no caso um dos varejistas citou que comprava de atacadistas somente margarina. E quando este apresentava preço e prazo melhor que o fabricante.

O último elo é o de consumidores, que consomem os produtos comercializados pelos varejistas, as formas de comercialização detectadas foram unânimes em todos os varejistas, a ser: venda à vista, a prazo, ou por cartões de companhias de crédito. Não houve aprofundamento neste elo por não ser o foco do trabalho o consumidor final.

Questão 4 – Como se caracterizam as principais ações de colaboração e competição existentes entre os elos e agentes?

Os pontos analisados foram a respeito de alianças, estratégias competitivas, e todas as ações que as empresas usam para alavancar as vendas, entre os fornecedores de insumos, produtor agrícola, agroindústria, atacadistas e varejistas.

O primeiro elo, ou seja, os fornecedores de insumos agrícolas, aqui denominados FORNECEDOR (fornecedor de insumos), COOPERATIVA A (cooperativa agrícola), COOPERATIVA B (cooperativa agrícola), CEREALISTA A (cerealista), CEREALISTA B (cerealista). E, no segundo elo, estão os produtores

agrícolas, aqui serão descritos as principais ações que ocorrem entre estes dois elos.

Para a empresa denominada FORNECEDOR, o gerente proprietário citou as ações de colaboração entre os seus fornecedores. Uma delas é de representação da “marca do fabricante do insumo”, neste ramo de negócio, denominado de “bandeira”. O gerente explicou que por representar uma determinada marca, a mesma proporciona ao vendedor de insumo preços mais competitivos que outras empresas que também vendem a mesma marca, porém não são exclusivos como este FORNECEDOR, pois este somente poderá comercializar uma marca. Este fenômeno é o que Porter (1989) chamou de “Vantagem Competitiva”, ou seja, surge do valor que uma empresa cria para os seus compradores, seja por meio de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios únicos que compensam o preço.

A empresa não possui agrônomos, não fornece assistência técnica agrícola, pois seu foco de negócio é a venda de insumos, deste modo é exclusivamente a comercialização de insumos. Esta ação é explorada por todas as suas concorrentes, somente ela não ofertava este serviço. Desta maneira, a empresa se encontra numa posição de desvantagem.

A empresa foca seu negócio somente na comercialização de insumos, um fenômeno foi descrito por Wright et al. (2000), chamado de horizontalização, uma estratégia para tornarem-se especialistas neste setor e aumentar a participação no mercado.

Confirmando o que Silva (2002, p. 69) afirmou que “a noção espacial da cadeia de valor é externa à empresa, sendo esta apenas uma parte do todo. Inclusive a abrangência da agregação de valor pode ser diferente entre as empresas concorrentes, pois depende da estratégia de verticalização ou horizontalização”.

A empresa realiza a “troca”, para aquisição de produtos. O cliente compra o produto que é retirado na própria sede, ou entregue na propriedade do produtor pela empresa.

Possui vendedores que atendem os clientes no ponto de venda e também fazem venda externa. Uma ação estratégica anunciada por esta empresa é de especializar um colaborador para que ele seja perito em identificar pragas da soja, este profissional realizará visitas periódicas às propriedades rurais com esta finalidade, denominado por este FORNECEDOR de “pragueiro”, segundo a

empresa, não há no mercado nenhuma empresa que ofereça este serviço, detectado a praga ele oferece os produtos para o combate. Desta maneira, ela apregoa o que Porter (1989) denominou de estratégia de diferenciação. Assim, torna-se mais competitiva neste mercado.

Este fornecedor segmenta seu mercado, por meio de seleção de determinados clientes, há uma carteira, direciona suas ações somente nestes clientes, com quantidade menor de clientes para atender, a empresa dispõe de tempo para elaborar estratégias melhores que seus concorrentes, segundo o proprietário gerente, salientou: “a empresa tenta prestar um atendimento diferenciado, a estes clientes, com qualidade no atendimento”, confirmando o que Churchil e Peter (2000) definiram de vantagem competitiva de a capacidade competitiva de uma firma ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize, no caso a qualidade no atendimento.

A COOPERATIVA A é uma empresa de porte grande, possui filiais no norte do Estado do Paraná, denominadas de entrepostos, ela tem uma boa infra-estrutura, possui pontos de vendas em várias cidades estrategicamente implantados. Tem uma base de clientes já fidelizados por ser cooperada. Desta forma, obtém certa vantagem em relação aos concorrentes, ou seja, seus clientes estão “dentro de casa”. Segundo o gerente, a cooperativa não tem “bandeira”, comercializa todas as marcas, afirma que em relação à escolha da marca dos produtos, é escolhido o que proporciona melhor benefício para os cooperados, seja em preço, qualidade, prazo de pagamento, inovação tecnológica, assistência técnica.

Na comercialização, é realizada a “troca”, para pagamento no final da safra em grãos de soja. O gerente afirma que cerca de 90% das vendas é realizada nesta modalidade.

Outro ponto é a prestação de serviço de assistência técnica, a maioria das empresas, deste ramo, oferta a assistência como valor agregado no produto, faz no interesse de “satisfazer as necessidades do cliente” como definiu Kotler (2000), visto que ele precisará deste serviço durante toda a safra.

Uma estratégia competitiva utilizada por esta cooperativa é o projeto, o produtor rural que deseja plantar, procura a cooperativa e esta se encarrega de elaborar todo o projeto de plantio, em outras palavras, é então apresentado todos os recursos e custos necessários para efetuar o plantio da soja, desde que o cooperado compre os produtos na cooperativa ele não será onerado.

O cooperado ainda tem a oportunidade de plantar soja para semente, ou seja, o produtor planta uma determinada área de soja, e o produto resultante, será utilizado posteriormente pela cooperativa para semente. Nesta operação, o produtor comercializa a soja com um preço de valor agregado. Esta é outra estratégia que a cooperativa utiliza para atrair o cooperado, e evitar que ele compre os insumos em outra concorrente, e que também venda toda sua safra para a cooperativa. Além do que ela tem a vantagem competitiva de ter a semente própria. Aqui vale ressaltar que esta é uma estratégia colaborativa e competitiva que ocorre simultaneamente. É colaborativa porque a cooperativa e o cooperado realizam operações de ganhos para ambos os lados e competitiva para a cooperativa, pois se torna mais vantajoso o produtor plantar para a cooperativa. Esta estratégia é efetuada por poucas empresas na cidade.

Segundo o gerente da COOPERATIVA A, durante todo o ano são efetuadas reuniões técnicas para esclarecimento de inovações tecnológicas, cotação da soja, produtos e equipamentos agrícolas. Neste momento, o produtor agrícola é estimulado para venda antecipada da soja por contrato de antecipação, esta é uma estratégia de venda no qual a cooperativa tem uma participação nestas vendas. Para o agricultor é uma boa opção para garantir preço do seu produto, porém podendo sofrer as variações de cotação.

A COOPERATIVA B oferta os mesmos produtos e serviços da COOPERATIVA A, ambas não têm filiais em todos os municípios do estado, entretanto a diferença é que a COOPERATIVA A tem filial em algumas cidades e a COOPERATIVA B tem em outras, neste estudo, ambas possuem filial na região de Assaí.

Outro ponto é a não produção de sementes pelos produtores rurais. Esta cooperativa tem seu foco de negócio à agroindústria de álcool, suco de uva e laranja e produção de ração animal.

A CEREALISTA A diferente da COOPERATIVA A e B, possui menos filiais na região de Assaí, neste caso, sua infra-estrutura é menor do que a concorrência, apresentando uma leve desvantagem. Oferta insumos agrícolas à base de troca para pagamento futuro em sacas de soja, realiza venda antecipada, produz sementes próprias, fornece assistência técnica agrícola. A sua estratégia é focada na qualidade do atendimento ao cliente. Segundo o gerente dessa filial a qualidade na assistência técnica ofertada é superior às demais concorrentes, realizam

pesquisa no seu campo experimental da filial, levando as descobertas tecnológicas ao conhecimento dos produtores.

A CEREALISTA B possui uma filial na região de Assaí, sua infra-estrutura é menor que as COOPERATIVAS A e B, seu porte equivalente a CEREALISTA A, ofertando os mesmos produtos e serviços que a CEREALISTA A, entretando não produzem sementes próprias. Segundo afirmou o gerente da filial, seu ponto forte é assistência técnica. Conforme parte de sua declaração em que diz: “nós não esperamos o cliente vir até nós, visitamos antes do plantio da soja, e oferecemos todos os recursos necessários para sua satisfação”.

Quando perguntado ao gerente qual o diferencial competitivo em relação aos concorrentes, afirmou: “nós oferecemos os mesmos produtos e serviços que os concorrentes, os preços equivalentes, porém fazemos melhor”.

No segundo elo, o dos produtores agrícolas, o trabalho focou entrevistas com agricultores de porte pequeno, médio e grande da região de Assaí.

Observou-se que quase a totalidade dos produtores efetua a “troca” com os fornecedores de insumos. A assistência técnica, o plantio da soja para semente, venda antecipada por contrato, aparentaram ser estratégias colaborativas para com os agricultores, no entanto é mais uma necessidade do que uma vantagem competitiva, sendo mais benéfico para os fornecedores de insumos.

Após a colheita, a soja é negociada pelos produtores, que vendem para aqueles que têm um vínculo, seja contratual, de fidelidade ou que proporcione uma rentabilidade maior. Neste aspecto, a estratégia colaborativa entre o produtor e o comprador da soja parece ser mais vantajoso, pois o agricultor sozinho não conseguiria negociar a soja pelo pequeno volume produzido.

Notou-se que somente alguns produtores utilizam recursos próprios para efetuar o plantio. Neste caso, utilizam os serviços dos fornecedores de insumos quando são necessários, e também no processo da venda da soja. A escolha para qual comprador de soja o produtor irá vender depende da rentabilidade financeira.

No terceiro elo, a região de Assaí possui duas agroindústrias que industrializam a soja, transformando em produto acabado. Aqui denominadas de AGROINDÚSTRIA A e AGROINDÚSTRIA B. As AGROINDÚSTRIAS A e B possuem, no mundo, inúmeras filiais, seu foco de negócio é o ramo alimentício e de fertilizantes. Fora realizada consulta em sites do governo Estadual e Federal a respeito destas multinacionais, e em seus sites.

Os principais produtos derivados da soja que elas industrializam são: farelo de soja, óleo de soja e margarinas. As duas agroindústrias são multinacionais bem estruturadas com tecnologia de ponta. Negociam diretamente com os produtores agrícolas, cooperativas, cerealistas para efetuar a compra da soja. A estratégia colaborativa utilizada neste elo pela AGROINDÚSTRIA A é mais para orientar o produtor na venda antecipada por contrato, uma relação de benefício para ambos os lados, ou seja, a indústria necessita de produto para transformação e os produtores, cooperativas e cerealistas necessitam de vender a soja.

A AGROINDÚSTRIA B utiliza a mesma estratégia colaborativa da AGROINDÚSTRIA A, para compra de soja, no entanto, segundo o gerente da unidade, ela fornece fertilizantes e créditos aos produtores rurais para efetuar o plantio. Na colheita, segundo o gerente, a classificação do produto é melhor, e outra estratégia para compra é a venda antecipada por contrato, porém com garantia de preço caso haja variação na cotação do preço da saca de soja, por meio de pagamento de uma quantia que é descontada por saca, cerca de 2% a 3%.

O quarto elo dos atacadistas é para as empresas que o terceiro elo negocia e vende os derivados de soja. No estudo verificou que em se tratando de derivados de soja como por exemplo o óleo de soja, este elo não se beneficia na maioria das vezes, pois conforme entrevista com gerentes proprietários três supermercados entrevistados, não compram de atacadistas, e sim direto da agro-indústria. Neste trabalho não constatou estratégias colaborativas por parte da agro-industria e os atacadistas. Nota-se uma lacuna neste segmento de produto, que deveria ser analisado por este elo, pois esta deixando de intermediar as vendas.

O quinto elo dos varejistas, como elucidado anteriormente, não existe na cadeia produtiva da soja da região de Assaí, estratégias colaborativas por parte dos atadistas com varejistas. Mas existe uma colaboração por parte das agro-indústrias e varejistas. Conforme depoimento de um gerente proprietário de um supermercado, no óleo de cozinha a margem de lucratividade é reduzida por ambos os lados, devido ser produto da cesta básica. Já na margarina, há uma estratégia colaborativa por parte da indústria que patrocina campanhas de promoções a custo zero, desde profissionais para degustação, mídia, preços promocionais, praticamente em 80% dos eventos. Segundo o proprietário gerente a indústria patrocina a margarina, mas o óleo de cozinha não. Questionado o gerente por que em alguns produtos há colaboração por parte da indústria e em outros não há? O mesmo respondeu: “a

margarina tem maior valor agregado, e o consumidor não reclama do preço, não pesquisa o valor como no óleo de cozinha, e que ainda não tem uma boa margem de lucro, desta maneira na margarina a margem de lucratividade é maior e tanto a indústria como o varejista pode explorar melhor”.

Outra estratégia de compra do varejista para com a indústria é que a compra é decidida em primeiro lugar pelo produto mais vendido, ou seja, a preferência do cliente, depois o preço do produto, e terceiro as indústrias que patrocinam promoções e quarto, o prazo de pagamento. O gerente explicou ainda que os espaços internos dos supermercados são locados para determinadas marcas, e que o pagamento dessas locações em grande parte é feita em produtos, embora o gerente prefira em dinheiro. É uma estratégia de comercialização colaborativa de duas vias, bom para o supermercado e para a indústria.

Questão 5 – Quais os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores nos diferentes elos da cadeia produtiva da soja?

Entre o primeiro elo e o segundo, um ponto observado é que as cooperativas obtêm uma vantagem maior colaborando com os agricultores, pois as mesmas têm um risco calculado, diferente dos produtores. Conforme a fala de um produtor: “para plantar um alqueire, tenho que emprestar capital de instituições financeiras ou efetuar a “troca” com fornecedores de insumos, então planto a soja e vou cuidando durante seu desenvolvimento, se o clima ajudar colherei o suficiente para pagar os custos operacionais, caso não ajude, terei prejuízo. Já a cooperativa ou cerealista só compra a soja depois de produzida e fecha a compra somente com a venda negociada na ponta com outro intermediário, assim tem sua comissão garantida, e eu? Neste ano a minha safra já está sofrendo uma quebra na produção de 20% e quem banca isso? não é culpa de ninguém, mas existe...”

No trabalho, observou-se que, no caso, o agricultor não tem muita alternativa, pois ele necessita de comprar os insumos e comprará em um fornecedor, seja qual for, e após a safra terá que vender, desta maneira ele encontra-se sem alternativas.

Gereffi (1994) salientou que a cadeia de alimentos é um tipo de cadeia de valor global, cuja governança é feita pelo negociador internacional e esta governança é determinada, pela capacidade de deter ativos estratégicos. Percebe nitidamente que, o ativo estratégico que ele possui é o comercial, ou seja, marcas ou canais de comercialização e distribuição. Um exemplo percebido na pesquisa é o preço, a saca soja de 60 kg custa R\$ 47,00 e é negociada pela venda antecipada pelo agricultor, junto à cooperativa ou cerealista por R\$ 40,00. Os valores são consultados na bolsa de valores de Chicago dos Estados Unidos.

Quando o produtor compra os insumos na cooperativa ou cerealista, ela garante a assistência técnica agrícola, existe, então, uma estratégia de colaboração intrínseca, contudo o produtor está pagando por este serviço, que a cooperativa declara ser isento. Também declara que compra toda a sua produção de soja, porém, o produtor sozinho não consegue negociar diretamente com exportadores, devido ao volume exigido e certas condições de classificação e outras regras internacionais, ficando sem escolha e levando-o a negociar e efetivar a venda do seu produto com a cooperativa ou cerealista novamente. Fator este que comprova o que estudiosos como Chandler (1962) que avalizou a idéia da estratégia como um conjunto de planos, objetivos, metas e políticas aliadas com a contemplação dos recursos necessários para o atingimento desses objetivos. Assim, a cooperativa ou a cerealista utilizará todos os recursos necessários para atingir seu objetivo.

Nota que, hoje, a cooperativa não efetua sua função social que em outrora fora criada, mas sim, opera como se fosse uma organização de fins lucrativos.

Um exemplo, segundo a declaração de um cerealista, demonstrando sua estratégia colaborativa em comparação com outra concorrente, relatou que ao produtor, ao deixar a sua produção agrícola estocada em seu armazém (do cerealista), não é cobrado nenhum custo de estocagem, difere das cooperativas que cobram de seus cooperados a estocagem entre outras tarifas. Isto comprova que uma instituição privada com fins lucrativos “pode” ofertar um serviço sem custo para com o produtor, ou por um custo menor. Surge então uma incógnita, a questão é, por que uma organização como a cooperativa é incapacitada de fazer?

Isto ocorre da mesma maneira com as negociações entre o produtor e os cerealistas quanto à fixação do preço, que fornecem insumos agrícolas para pagamento posterior, mas existe um retorno financeiro que o produtor deverá arcar. Da mesma maneira, a cerealista compra a soja produzida e estabelece o preço,

deixando o produtor novamente em situação de desvantagem, depois de negociar com a indústria ou exportadores.

O produtor não se opõe às regras estabelecidas pelas fornecedoras de insumos, sejam elas cooperativas, cerealistas ou revendedoras de insumos, talvez diante de forças que não são controláveis por ele, mas percebe-se por meio da entrevista que ele desconhece sua força, valor e direito.

Um fato que demonstra isto é o caso de um agricultor que ao ser questionado sobre quem tem mais rentabilidade nos elos da cadeia produtiva da soja? Respondeu sem hesitar: “eu tenho a certeza que o agricultor é o que mais ganha.....”

Outra estratégia observada no estudo foi que surge uma nova modalidade de contrato de parceria entre FORNECEDOR de insumos e PRODUTOR RURAL. Esta parceria é a mais recente estratégia que os fornecedores de insumos, que em algumas organizações, ocupam de dois a três elos na cadeia produtiva, ou seja, estão se verticalizando em busca de competitividade e maior rentabilidade. Esta modalidade consiste em o fornecedor de insumos que também é cerealista, realize o arrendamento do terreno agrícola, o que pode ser chamado de arrendamento de “porteira fechada”, pois utiliza os equipamentos do proprietário da terra e funcionários, no entanto os custos de manutenção dos equipamentos é de quem está arrendando a terra, contudo os custos com pessoal é do proprietário da terra. Desta forma, a fornecedora de insumos entra com todos os insumos necessários para o cultivo da soja e no final da safra é pago este arrendamento em sacas de soja por alqueire plantado. Nesta modalidade de aliaça estratégica, nota-se que as empresas fornecedoras verticalizam-se no desígnio de obter um custo de produção reduzido, visto que é representante de uma franquia, logo adquire os insumos no preço de custo, e, assim, aumenta sua margem de lucratividade, sem contar que não será necessário investir na aquisição de lotes de terra, que cujo valor, hoje, é extremamente elevado. Um exemplo é o valor médio do alqueire de terra de boa qualidade na região de Assaí que está entre R\$ 40.000,00 a R\$ 50.000,00, dependendo da região.

Um aspecto percebido entre a COOPERATIVA A e o produtor rural, foi de que a cooperativa utiliza da estratégia de “produtor de semente”, nesta estratégia a cooperativa concretiza uma parceria em que o produtor compra todos os insumos na cooperativa para produzir a soja para semente e não semente, após a colheita

entrega toda produção que será aproveitada como semente ou não, e cria-se aqui um vínculo, ou fidelização do cliente, neste caso o produtor acaba entregando toda a sua produção de não semente também.

Já no elo da agroindústria observou-se que as cooperativas e cerealistas compram a soja e depois, certamente, terão que negociar seu produto com alguma indústria ou exportadora.

No estudo, percebe-se que a estratégia colaborativa (entre a indústria e o cerealista ou cooperativa) utilizada é que quando o agricultor entrega a soja que é devedor na transação comercial da “troca”, a cerealista negocia antecipadamente com uma indústria para escoar esta soja, neste momento ele escolhe o que oferece melhor benefício financeiro, segundo declaração de um gerente de uma cerealista.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O estudo cumpriu a expectativa esperada e os objetivos específicos, o tema abordado foi de suma importância para a compreensão da dinâmica das estratégias colaborativas e competitivas utilizadas no processo de comercialização na Cadeia Produtiva da soja e seus efeitos sobre os resultados individuais e coletivos na região de Assaí. A seguir serão apontadas ações estratégicas elucidadas anteriormente por teóricos da administração, e inovadoras e criativas estratégias elaboradas por diferentes agentes dos elos da cadeia produtiva da soja.

A limitação do estudo se dá pelo fato de ter ocorrido apenas na região de Assaí. Portanto, recomenda-se que seja realizado o estudo em outras regiões, dentro de outras cadeias produtivas, a fim de que se possa avaliar o desempenho das mesmas e adquirir novos conceitos e conhecimentos que ajudarão em futuras pesquisas.

Conforme observado nas justificativas teóricas e práticas, o trabalho atendeu aos motivos norteadores que incitaram a pesquisa. As informações obtidas, tanto por meio de levantamento bibliográfico, quanto por meio de dados obtidos na pesquisa, resultaram em contribuição teórica para o melhor entendimento das relações entre os elos, às estratégias colaborativas e competitivas que afetam seus processos de comercialização e os resultados na cadeia produtiva da soja.

Os dados levantados esclarecem também todas as estratégias competitivas e colaborativas realizadas por cada agente de cada elo da cadeia produtiva da soja, confirmando o que Porter (1989), Ansoff (1979), Andrews (1980), Quinn (2001), Mintzberg (2001), Lorange e Roos (1996), Child et al. (2005), Barney (2001), Bulgacov (1997), Chakravarthy e Doz (1992) e Bulgacov et al. (2007) definem sobre o que é estratégia.

O trabalho sugere aos agentes dos elos da cadeia, uma descrição de suas ações, propondo medidas que possam ser utilizadas para um melhor desempenho das áreas pouco exploradas, aconselhando os agentes da cadeia investirem em áreas mais promissoras e de maior rentabilidade. Identificando as divergências encontradas em cada elo na finalidade de aperfeiçoar sua eficiência e majorar os ganhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado que a participação da soja na economia da região de Assaí é muito importante para o desenvolvimento regional. Por dois motivos: por ser uma das culturas mais exploradas comercialmente no Brasil e no Mundo, e também pelo fato de o Estado do Paraná ser o segundo maior produtor do Brasil.

Cada elo tem sua importância na cadeia produtiva, e por ser composta por vários agentes e interagirem no intuito de aumentar cada vez mais a rentabilidade, seja pelo volume produzido, pelo volume de vendas, pelas cotações da saca, variações cambiais, estratégias colaborativas e competitivas, pela inovação tecnológica, ou até mesmo pela variação climática torna-se a cadeia produtiva da soja muito dinâmica e complexa, por estes inúmeros detalhes envolvidos na sua produção e comercialização.

Notou-se que, em se tratando da cadeia produtiva da soja, os elos que mais se destacam em desempenho em nível de rentabilidade para a região de Assaí são os fornecedores de insumos, cerealistas, agroindústria, atacadistas e varejistas visto que são os agentes que possuem filiais ou representantes diretos.

Quanto aos processos de comercialização observados, constatou-se que em alguns elos há certa monopolização ou governança, e na maioria das transações comerciais. Principalmente, em relação aos fornecedores de insumos, cerealistas e agroindústria.

No caso dos fornecedores, percebeu-se que há uma vantagem quando comparado o desempenho financeiro, visto que o produtor rural não tem outra opção se não a de comprar os insumos em um dos fornecedores presentes no elo da cadeia produtiva em Assaí, a um preço estabelecido por estes agentes. Fica então o produtor de mãos atadas, e não restando muitas alternativas, acaba negociando com estes fornecedores mediante as regras impostas pelo elo.

Um exemplo são os dados do SEAB/DERAL (2008), que mostraram que o custo de sementes e fertilizantes aumentarão em cerca de 6% em relação aos anos de 2007 e 2008, ainda que os preços médios da saca de soja destes mesmos anos, respectivamente, ficaram em R\$ 30,20 e R\$ 40,26, ou seja, mesmo o preço da saca aumentando ainda assim o custo ainda ficou mais caro. Transformando em sacas para melhor compreensão eram em 2007 necessários 28,2 sacas de soja para

remunerar o custo de um hectare e em 2008 foram precisas 29,8 sacas. Isto vem a comprovar que existe uma governança em fornecimentos dos insumos, como se não bastasse, são empresas estrangeiras que controlam este fenômeno comercial no Brasil.

No aspecto de diferencial competitivo abordado por Porter (1999), as empresas fornecedoras não utilizam uma estratégia específica e sim uma série de estratégia que são facilmente copiadas por suas concorrentes. Um exemplo é a “troca” de insumos por saca de soja, que foi lançada por uma cerealista em um ano, e no ano seguinte todas as concorrentes já ofertavam a mesma modalidade. Não foi constatada nenhuma estratégia que fosse exclusiva e obtivesse um diferencial competitivo em longo prazo.

Foi constatado que uma cooperativa e algumas cerealistas produzem sementes próprias, reduzindo seu custo de aquisição neste insumo, visto que não é necessário comprar de nenhuma empresa fornecedora, ao contrário é produzida pelos próprios cooperados a um custo muito reduzido.

Outra estratégia por parte das cooperativas e cerealistas para compra da soja é o contrato de compra antecipada, no qual todas se utilizam desta modalidade, no entanto algumas se aperfeiçoaram, um exemplo é uma agroindústria que compra a soja por contrato de antecipação, mas caso ocorra variações na cotação da saca de soja, pagando um valor, como espécie de seguro, o produtor tem um ressarcimento se houver uma alta no preço da saca. Esta modalidade é produto do portfólio que os compradores de soja oferecem como diferencial em relação às outras concorrentes.

Já a agroindústria se encontra em uma posição confortável, pois no Brasil há mais fornecedores e produtores agrícolas do que agroindústria de esmagamento de soja, para produção de óleo e farelo de soja e seus derivados. Deste modo monopolizam o mercado. Aqui, novamente, presencia-se a governança deste setor.

Os atacadistas e varejistas deste setor também se encontram numa situação de mercado favorável, visto que o produto tem ótima aceitação e a procura é alta. Detêm um poder de negociação com seus fornecedores, no qual, as alianças são benéficas para ambos os lados. Não correm riscos comparados aos agricultores, e caso necessitem de investimentos ou crédito para capital de giro, é conseguido com rapidez, em virtude de seu giro de mercadoria ser bom e ter capacidade de pagamento, conforme consulta a uma instituição financeira local.

Percebe-se que os agricultores são os que têm menos poder sobre o mercado, de acordo com os dados levantados nas entrevistas e fontes sites do governo. Uma alternativa seria cobrar mais seus benefícios junto às cooperativas, visto que a finalidade não está sendo atendida em sua totalidade. Não que a existência seja prejudicial, entretanto, de acordo com dados obtidos, muito mais poderia ser ofertado em prol dos cooperados.

SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Neste estudo, foi observado que a cadeia produtiva da soja é muito dinâmica e complexa. Para melhor entendimento recomenda-se que mais estudos sejam realizados, pois o estudo teve como foco a região de Assaí, o que não leva a afirmar que os fatos ocorridos aconteçam em outras localidades com a mesma intensidade e da mesma forma. As entrevistas levam este autor a concluir baseado em teóricos e estudos realizados outrora por outros acadêmicos em regiões diferentes e situações divergentes, porém descreve o fenômeno que ocorre neste momento na região.

Estudos na nova modalidade estratégica de colaboração, conforme abordado por estudiosos como Chakravarthy e Doz, (1992), Bulgacov et al. (2007), entre fornecedores de insumos e agricultores devem ser aprofundados, devido à riqueza de informações que novos estudos neste sentido aflorarão. Esta espécie de aliança estratégica que nasce neste momento em que o crescimento das áreas de plantio de soja, no mundo, aumentam a cada dia e a procura por este produto também é relevante e proporciona descobrir novos processos de produção e comercialização e aliança estratégica da soja.

REFERÊNCIAS

ABEL, D. F. **Administrando com dupla estratégia**: dominando o presente. Conquistando o futuro. São Paulo: Pioneira, 1995.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 58 p.

ANDREWS, K. R. *et al.* **Business policy**: text and case. Illinois: Richard D. Irwin Company, 1965.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin, 1980. (revised edition)

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991, p.43.

ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, E.. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, 2001.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

BALESTRO, M.V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley Publishing Company Inc, 2001.

BASSO, Maristela. **Joint ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BELLAVER, C. Pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) no Agronegócio. In: IV WORKSHOP DO SINCOBESP (Palestra), São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo, 16 mar. 2005.

BORGES, J. R. P. **A exclusão social no processo de interiorização do desenvolvimento paulista**: um estudo de caso sobre as famílias ribeirinhas do Tietê, Piracicaba e Paranapanema. 1997. 133p. Mestrado (Mestrado em Ciências Sociais) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos, 1997.

BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese de Doutorado. São Paulo: EAEPS-FGV, 1997.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; BARANIUK, C. C. J. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. Gestão ambiental como estratégia competitiva em um mundo globalizado. In RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 79-96.

CASAROTTO FILHO, N.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASAROTTO, Nelson F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; HOEFLICH, V. A. **Curso sobre prospecção de cadeias produtivas**. Florianópolis: UFSC/ Embrapa/Senar, 2000.

_____. **Cadeias produtivas**. Florianópolis: UFSC/Embrapa/ Senar, 1999.

CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I.. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. 19. ed. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: _____. **Estratégia corporativa/Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.38-64.

COSTA, L. S. V. **O coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como forma de influenciar o ambiente e melhorar o desempenho de empresas**. 2006. 565p. Doutorado (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC – Rio). Rio de Janeiro, 2006.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, Universidade Estadual de Campinas, 1994.

_____. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAY, G. Manutenção da Vantagem Competitiva: Criação e Sustentação das Vantagens em Ambientes Competitivos Dinâmicos. In: DAY, G.; REIBSTEIN, D.. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.59-85.

DOMIT, L. A.; PÍPOLO, A. E.; MIRANDA, L. C.; GUIMARÃES M. F.. Transferência de tecnologia para cultivares de soja desenvolvidas pela Embrapa Soja para o Paraná. **Revista Brasileira de Sementes**, v. 29, n. 2, p.01-09, 2007.

DOZ, Y. L. E.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1998.

_____. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parecerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DURAND, R. The relative contributions of inimitable, non transferable and non substitutable resources to profitability and market performance. **Goizueta Business School**. Emory University: Atlanta, 1999.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 2, v. 5, maio/agosto 2001.

EMBRAPA. **Cadeias produtivas: Roteiros para estudos de sistemas agroalimentares**, 2003. Documento 187.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre; WIRSMA, Robert L. **Essências de metodologia científica**. Londrina: Editora da UEL, 1986.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993, p.48.

FARIAS, José. R. B. **Tecnologias de produção de soja do Paraná 2004**. Disponível em: <<http://www.cnpso.embrapa.br/producaosojaPR/>>. Acesso em: 20 out. 2004.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G., KORZENIEWICZ, M. **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, n. 15, a. 3, julho/agosto 1999.

GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. (Orgs.) **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: SENAC, 2001.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM Management**, n. 15, a. 3, julho/agosto, 1999.

HARBISON, J. R.; PEKAR Jr., P.. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. Organization design: A case study on matching strategy and structure. **Journal of Business Strategy**. ABI/INFORM Global, 1993.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1991.

HENDERSON, B.. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HUBNER, O. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento Departamento de Economia Rural. **Análise da conjuntura agropecuária: safra de soja 2007/2008**. Curitiba: SEAB. Documento setembro de 2007.

HUNT, S. D.. **A general theory of competition**. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2000. 302p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Levantamento sistemático da produção agrícola: pesquisa mensal de previsão e acompanhamento das safras agrícolas no ano civil**. Rio de Janeiro: IBGE. Documentos entre 1973 e 2003.

JONES, G. R. **Organization theory: text and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

KASTER, M; MENOSSO, O. G. Cultivares de soja para o estado do Paraná. In: SIMPÓSIO SOBRE CULTURA E PRODUTIVIDADE DE SOJA, 1., 1991, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: FEALQ, 1992. p.119-128.

KERLINGER, Fred N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva M.; ANDRADE, Marina M.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEON, M. E.; AMATO, J. N.. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: WORKSHOP: REDES DE COOPERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1, 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PRO – EPUSP, 2001.

LEVY, A. **Estratégia em ação**: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos. São Paulo: Atlas, 1986.

LEWIS, J.. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, S. M. V.; FREITAS FILHO, A.; CASTRO, A. M. G. de; SOUZA, H. R. Desempenho da cadeia produtiva do Dendê na Amazônia Legal. In: MILLER, A. A.; FURLAN JR., J.. **Agronegócio do dendê**: uma alternativa social, econômica e

ambiental para o desenvolvimento da Amazônia. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2001.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

McCARTHY, E. J. ; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCHEZAN, I.. Setor têxtil sente efeitos da alta do dólar. **Zero Hora**, Porto Alegre, 1992. Caderno Economia, p.12.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. The Strategy Concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 01, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**. Cambridge: Spring, v. 40, n. 3, 1999.

_____. Customizing customization. **Sloan Management Review**. Cambridge: Fall, v. 38, n. 1, 1996.

_____. The Strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**. Berkley: Fall, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. MS: **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465, 1982.

MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, F.G. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. In: WORKSHOP: REDES DE COOPERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1, 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PRO – EPUSP, 2001.

NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research methods in social sciences**. 3. ed. New York: St. Martin's Press, 1987.

NETO, João Augusto Mattar. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2002.

NEVES, Marcos Fava. Marketing no Agrobusiness. In Zylbersztajn, Décio; Neves, Marcos Fava. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NOGUEIRA, E. A.; CASTRO, J. L.; MELLO, N. T. C. de et al. Estudos de prospecção de demandas do sistema natural da região Sudoeste do Estado de São Paulo. In: CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W. J.; FREITAS FILHO, A.; VASCONCELOS, J. R. P. **Prospecção de demandas tecnológicas de cadeias produtivas e sistemas naturais**. Brasília: Embrapa-DPD, 1998. p 75-100.

OLIVERA, A. U. **Os mitos sobre o agronegócio no Brasil**. Disponível em: <<http://www.jubileubrasil.org.br/artigos/arivaldo.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2005.

PINHO, D. B.. **Economia informal, tecnologia apropriada e associativismo**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1986.

PORTER, M. (eds.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competitive advantage** - creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1984.

_____. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Estratégia competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus 1989.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **HSM management**, n. 15, a. 3, julho/agosto 1999.

PRAHALAD, C., & G. HAMEL. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May-June 1990, p. 79-91.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. Estratégia para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RECH, D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

RICHARDSON, Robert; et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RINALDI, R. N.; SILVA, A. L.; BATALHA, M. O.; ROCHA JR., W. F. Decisões de distribuição: um estudo exploratório em uma cooperativa. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44, Fortaleza – UNIFOR, 2006. **Anais...** Fortaleza: UNIFOR, 2006. CD-ROM.

RODRIGUES, S.B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1977.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora pedagógica Universitária, 1974.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, C. L. da. **Competitividade na cadeia de valor**: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. Curitiba: Juruá Editora, 2002.

SUZIGAN, S.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de Sistema Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p.128.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: Conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Case study research: design and methods. **CA: Sage Publications**, 1987, 7e., p.23.

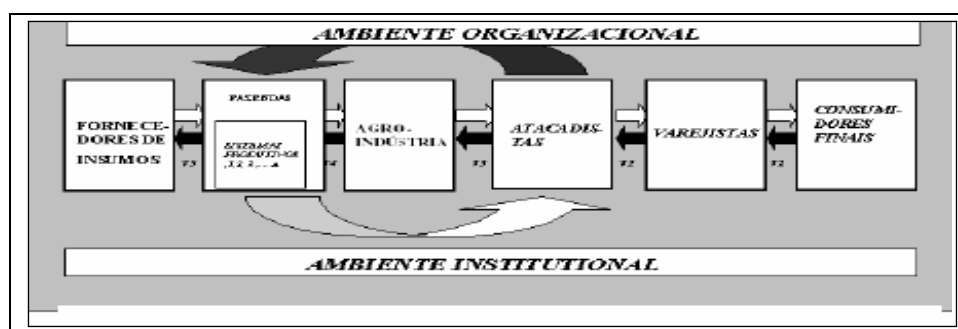
ZVLBE RSZTAJN, Décio; FARINA, E. M. M. Q. **Agri-systems management: recent developments and applicability of the Concept**. In: ZYLBERSTAJN, Decio; NEVES, Marco Fava. Proceedings do First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 10-11 nov. 1997. p. 19-39.

ZYLBERSTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2.000. cap. 1.

ANEXOS

ANEXO 1 – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. Como é caracterizado o conteúdo estratégico da soja e seus movimentos comerciais em termos mundiais, de Brasil e região de Assaí:
 - Já fora levantado através de órgãos do governo estadual e federal.
 - e após identificado os agentes formadores da cadeia produtiva, foi verificado a dinâmica da comercialização em termos mundiais, de Brasil e região de Assaí.
2. Quais são os elos e os principais agentes da cadeia produtiva de soja da região de Assaí;



- Será verificado por meio do cadastro na Prefeitura Municipal e Associação Comercial e Industrial todos agentes envolvidos na cadeia produtiva da Região de Assaí.
3. Quais e como são os processos de comercialização entre os elos e seus agentes;
 - Será averiguado nas empresas fornecedoras de insumos agrícolas, cooperativas, agricultores, indústrias e atacadistas e varejistas. Bem como a relação que existe de cooperação e competição entre eles, que ocorre durante a comercialização.
 - Serão entrevistados os dirigentes em cada elo:
 - O processo de entrevista será por saturação de dados.
- a) A população dos fornecedores, cooperativas serão abrangidos a totalidade, em relação aos agricultores serão escolhidos por relevância de representatividade no município em relação a produtividade agrícola.
 - b) Em relação aos atacadistas e varejistas todos serão entrevistados.
 - c) Como, aonde, quanto, quando, o que, por que compram e vendem.

d) Qual critério de escolha de fornecedores, agricultores, agroindústrias, atacadistas e varejistas em cada elo da cadeia produtiva?

4. Como se caracterizam as principais ações de colaboração e competição existentes entre os elos e agentes;

- Quais as estratégias de comercialização utilizada por cada elo da cadeia produtiva?
- Quais vantagens e desvantagens existem em se comercializar entre os fornecedores e consumidores de insumos na cadeia produtiva do produto soja?
- Que parcerias (alianças estratégicas) acontecem na comercialização?
- O resultado econômico faz com que ocorram as parcerias? Ou estas são impostas devido a algum fator (falta de capital de giro, comodidade, qualidade dos produtos produzidos e ou vendidos, tecnologia)?
- Estas alianças estratégicas são realmente necessárias? Por quê?
- Há garantias de preço e comercialização?
- Com as alianças que ocorrem, os elos se tornam mais competitivo?
- Neste mercado existe competição? Em que nível? É benéfico ou prejudicial?
- Os elos se interagem em um mesmo objetivo?
- Há necessidade de fazer alianças na cadeia produtiva ou ela ocorre naturalmente? Nasce uma relação de fidelidade entre os agentes da cadeia?

5. Quais os efeitos das estratégias colaborativas e competitivas sobre os resultados individuais e coletivos das empresas e produtores nos diferentes elos da cadeia produtiva da soja.

- Que resultado cada elo espera nesta relação?
- Qual é o resultado econômico para cada elo da cadeia produtiva? (aumento de produtividade, produto com maior qualidade, melhor preço de venda, garantia de comercialização)
- Qual elo é mais beneficiado nesta relação?